

فيا

# فن الحديث

فاروق خلف

فيا

# فن الحديث

فاروق خاف

## مقدمة

دفعتنى الأزمة القلبية التى أملت بى فى منتصف عام ١٩٩٥ إلى أن أفكر فى وضع كتاب أخرج فيه للخاصة والعامة ببعض ما آل إلى فى حياتى من المعارف والخبرات . ولما كنت ممنوعاً من الاتصال بالناس خلال فترة مرضى فقد اخترت موضوع - فى فن الحديث - ليكون مدخلى إلى هذا الخروج ! ذلك فضلاً عما اعرفه من عجز فى المكتبة العربية فى هذا المجال .

وإذا كنت أكتب الآن تحت سيف النية المسلط على فى كل لحظة فأنى اعتر بما أكتبه والموت ورائى والتحدى والحياة كلها أمامى !

وبعد ، فهل جربت يا عزيزى أن تمارس الحديث جيداً مع الآخرين ؟ أى شكل من أشكال الاتصال ... الحديث ، الحوار ، المناقشة ، الخطاب .

هل تقول أنك تخشى المحاولة ؟

ربما لانك على يقين من الفشل .

قد تشعر أن شخصيتك تمنعك من أن تكون متحدثاً و محاوراً جيداً واثقاً من نفسه ومن قدراته .

وتفضل الوحدة على الاتصال بالآخرين .

قد تعتبر نفسك انطوائياً وقد لا تكون لديك الرغبة في أن تصبح شخصاً انبساطياً .

قد تقول أنك لا تجد راحتك في الحديث مع الغرباء ولا يمكنك أن تكون مودباً جيداً في مواجهة الجماعة .

لكنى أقول لك يا عزيزى أننى بدورى قد عانيت ولازلت أعانى من تلك الأعراض الشائعة بل إن هناك من كبار المتكلمين من يشبهنى ويشبهك .

هناك من هؤلاء المشهورين من هو خجول .

ومن هو دائم الانقاص من ذاته .

ومن لا يستطيع النظر طويلاً إلى شخص فى عينيه .

وهناك من هو حاس لأقصى حد ، لا يكاد يتحدث الا همساً .

وهناك من يعانى من تقلصات لا ارادية فى عضلة أو أكثر من عضلات وجهه تتابعه دائماً لدى وجوده مع الآخرين وبخاصة مع الأغراب .

ومع ذلك فقد أصبح هؤلاء من المشاهير فى تحدى العقبات ذاتها التى تعوق اتصالهم مع الآخرين أن الحديث نفسه الذى يمارسه الآن معا سوف يسعى من خلال عرضه لفن الاتصال مع الآخرين ووسائله إلى تطوير شخصية تستطيع ان تحقق حضوراً قوياً وحواراً مؤثراً مع الآخرين .

## تمهيد

أدت الثورة التكنولوجية فى مجال الاتصال إلى سرور تحديات جديدة وتباين هائل فيما يتعلق بالوعى والقيم الإنسانية وأنماط السلوك بين مجتمعات الشمال التى تملك مفاتيح التكنولوجيا وبين مجتمعات الجنوب التى ظلت تعاني من تركة مرحلة الاستعمار وتوابعها الراهنة فى صور وأشكال الهيمنة الاقتصادية والثقافية .

وفى إطار التطور الحضارى تسعى دول الشمال إلى فرض ما يمكن تسميته بـ - عولمة الاقتصاد والثقافة - ويعنى المجال الثقافى سائر مكونات المنظومة الحضارية من ثقافة وتعليم وفن ودين ، هذه المكونات التى تمثل أنحر الخنادق التى تخارب معركة الصمود أمام الهيمنة الكاملة على كل مقدرات الشعوب والعالم .

من هنا أصبحت تكنولوجيا الاتصال وفن الاتصال فى موقع الصدارة من استراتيجيات إعادة تنظيم العلاقات فى النظام العالمى الجديد بين كل الأطراف من أصحاب الصراعات القديمة:

- بين القوى العالمية والقوى المحلية .
- بين الدولة والمواطن .
- بين المنتج والمستهلك .

- بين المدير والعامل .

- بين المخطط والمنفذ .

وأخيراً - بين المبدع والمتلقى .

ولقد ظهرت تيارات فكرية شديدة التنوع فى سياق التغيرات العلمية التى يشهدها العالم  
والتي تجرى من خلالها أيضاً عمليات تقريب العالم لدفعه فى اتجاه أحادى الجانب .

- عولة الثقافة :-

كما طرأت تغييرات مماثلة على طبيعة العلاقة بين النخب المثقفة التى تقوم بإنتاج المعرفة  
والثقافة وبين القوى الاجتماعية المستهلكة لها .

فأين أنت من كل هذا ؟! وأنت تسعى إلى إحراز موقف محدد! أين ياعزيزى ؟!

لقد نجحت وسائل الاعلام فى إغواء الحكومات بأهمية الدور الجديد الذى يمكن ان  
تقوم به وسائل الاعلام .

فقد أصبح بامّ انها القيام كبديل للممارسة الديمقراطية ذاتها . نعم .

لم يعد الاعلام يمثل السلطة الرابعة فقط بل أصبح يشغل - أو يمكن أن يشغل - موقع  
الصانع لرد الفعل الجماهيرى إزاء الفعل السياسى ! فلماذا الممارسة الديمقراطية إذن؟

وأصبح الاعلام هو المعيار لكفاءة الأداء العام للنظم والسياسات ! فلماذا المتابعة والرقابة  
من الأجهزة المتخصصة ؟ بل أن وسائل الاعلام تقدم نفسها اليوم كبديل للثقافة بالمعنى  
التقليدى والشامل ومن تعاضل مدى تأثير النظم والمدة الاعلامية على أساليب التفكير وعادات  
السلوك لدى المواطن فى أى مجتمع ! فلماذا وسائل التربية والثقافية القديمة إذن ؟ نعم ، وفى  
المقابل اعطت الحكومات للاعلام مساحة أكبر مما تعطيه لكل من الممارسة الديمقراطية  
والتخطيط والمتابعة والرقابة والتربية والثقافة مجتمعة !

فإذا نظرنا إلى خضوع الحكومات المحلية للتفوق الغربى فى إطار عولمة الثقافة وتفريب العالم والقرية العالمية التى أصبحت شكل فان هذا يعنى طمس التميز والهوية الخاصة لشعوب هذه الحكومات .

وإذا نظرنا لمحاولات التوحيد التى يجرى نشرها على أوسع نطاق بين التكنولوجيا ومضمونها فإن هذا يعنى إلغاء الطابع الاجتماعى لهذه التكنولوجيا وهى ليست محايدة بل هى ثمرة للتطور الاجتماعى - الاقتصادى الذى أفرزها ناضجة للمجتمع الصناعى المتقدم الذى انتجها ولكنها فحة وضارة للمجتمع النامى أو المتخلف الذى يستهلكها دونما وعى .  
ولكن أين نحن الآن من كل هذا؟

ولقد نشأ الإطار العام لتطورنا الحضارى فى أحضان الحكم التركى العثمانى وتباين وتنوع طبقا للمراحل التاريخية التى مرت به وللأرض العربية التى عبر عليها .  
لقد برزت الروح القومية العربية كتحدى للتسلط التركى السياسى والثقافى من منتصف القرن التاسع عشر وحتى نهاية الحرب الأولى ثم برزت روح التحرير الوطنى ضد الهيمنة الأوربية فى فترة ما بين الحربين وحتى حصول الدول العربية على استقلالها .  
وشهدت مرحلة ما بعد الاستقلال تباين وتنوع القضايا التى استقطبت اهتمام الرأى العام العربى والمصرى :

- فى خلال الخمسينات كان الاهتمام منصبا على التحرير والوحدة العربية .
  - وفى الستينيات تمحور الاهتمام حول الصراع العربى الإسرائيلى .
  - وفى السبعينيات برزت قضايا التنمية الشاملة والاعتماد على الذات .
  - وفى الثمانينات تركز الاهتمام على الديمقراطية .
- ولقد كان لهذه التطورات تأثيرها المباشر على الخطاب السياسى المصرى / العربى فحاء فى شكله مؤكدا على وحدة التراث الثقافى العربى وخصوصية الهوية الثقافية وعلى التنمية

والتحريير والوحدة والديمقراطية ، بينما جاء فى مضمونه مكرساً للأوضاع السائدة وللنظرة الأحادية !

تلك الأزدواجية التى اقتضتها طبيعة التطور أدت بنا إلى الأزمة الراهنة للفكر العربى / المصرى ولكن ما هو الفكر ؟ وهل نكرنا بالفعل يعانى من أزمة راحة ؟ دعنا نصلح بداية على تعريف الفكر بأنه :-

جملة الآراء والمبادئ والمفاهيم التى يعبر المجتمع بواسطتها عن اهتماماته ومثله وطموحاته السياسية والإجتماعية والإقتصادية وعن رؤيته للانسان والعالم . ولنصطلح على الثقافة بانها الحالة التى يكون عليها الفكر فى مجتمع ما وفى زمن معين . وهل يعانى مجتمعنا بالفعل من أزمة فكرية !

نعم ، أنا شخصياً أشخص هذه الأزمة الراهنة فى الفكر والثقافة بقصور فى الشرايين الناجية للثقافة والفكر سببه أنه محكوم بنموذج ضيق سالف يجعله مشدوداً إلى عوائق ترسخت فى داخله فهو يتعامل مع الممكنات الذهنية بوصفها معطيات ومن ثم يجعل الذاكرة والعاطفة تنوبان عن العقل .

كذلك فإن المفاهيم والرؤى الموظفة فى الخطاب المصرى / العربى الحديث مستقاه كلها أما من الماضى العربى التليد وأما من الحاضر الغربى البعيد وفى الحالتين تعبر عن واقع ليس هو الواقع المعاش .

وعليه فالمهمة الأساسية المطروحة على الفكر العربى هى مهمة تحقيق الاستقلال للذات العربية وهى تتطلب إعادة تدشين خطاب جدى فى نقد العقل العربى ، خطاب جدى وعصرى .

وموضوع ربط العقل العربى بالثقافة التى أنتجته يتطلب التعرف على ثلاثة مصادر لانتاج المعرفة السابقة هى :



•  
م  
- نظام المعرفة البياني : وقد استمر طوال عصر الخلفاء الراشدين والدولة الأموية وهو يعطى رؤية منهجية توفر له من خلال نشأة وتطور المعارف الإسلامية الخالصة - النحو / اللغة / الفقه / الكلام / البلاغة - رؤية منهجية قوامها قياس الغائب على الشاهد أو الأصل الفرع على وهكذا يمكن الوصول إلى الله من خلال أصغر جزئيات الكون .

- نظام المعرفة العرفاني : وقد انتقل إلى العرب من خلال الموروث الثقافي السابق على الإسلام منذ بداية العصر العباسي حيث أخذ يحتل مواقع أساسية في الثقافة العربية الفكر الشيعة والفلسفة الاسماعيلية والتصوف وكافة التيارات الاشراقية والعلوم السرية كاللتنجيم والسحر وغيرها .

م  
م  
- نظام المعرفة البرهاني : وقد دخل إلى الثقافة العربية مع الترجمة والتعرف على معارف العصر ويؤسس هذا النظام على العلوم والفلسفة اليونانية ويشكل رؤية للعالم مبنية على الترابط السببي والانتقال من مقدمات عقلية إلى نتائج تلزم عنها منطقياً وهو يشكل أساساً للرؤية المنهجية العلمية .

م  
•  
م  
لقد تعايشت هذه الأنظمة الثلاثة وتصادمت داخل بنية الثقافة العربية وكرسها الصراع السياسي على امتداد التاريخ الإسلامي بين الشيعة بمختلف فرقها وكانت تعتمد النظام العرفاني أساساً لفكرها وبين أهل السنة الذين اعتمدوا النظام البياني أساساً لرؤيتهم الفكرية . وذلك مع الاستنتاج من كلا الجانبين بعناصر من النظام البرهاني ، فكانت النتيجة عمليات التوفيق أيضاً . وقد أدى ذلك كله إلى قيام عقلية مفتوحة - بالمعنى الضيق - راحت تفقد ذاتها بالتدريج وتوسع لتصورات لا عقلية ولا واقعية ومنحت تبريرها بتأويل الجانب الغيبي في الدين تأويلاً سحرياً يقرم على إنكار السببية وقلب الطبائع والاتيان بالخوارق والخرافات .

م  
ثم تحول اللامعقول بلباسه الديني إلى قوة مادية تقف بالمرصاد لكل نهضة عقلية أو حركية اصلاحية وكان عصر الانحطاط الذي سجلت فيه استقالة العقل العربي .

كيف إذن يمكن إعادة بناء الذات العربية بالشكل الذى يجعلها قادرة على مجابهة تحديات العصر وتجاوزة بآليات فكرية حديثة؟ وكيف يمكن بناء حاضري يكون قادراً على - أن يؤسس نهضة ويكون أرضاً للمستقبل.

هل تتفق على أنه :-

ولا بد من إعادة قنونة نقدية للتراث تستوحى المفاهيم والمنهج .

ولا بد من تحليل الواقع والانصات إلى ترجيعاته .

ولا بد من نشر المعرفة العلمية ومعطيات العصر على أوسع نطاق .

ولا بد من تعرف على منجزات العلم والتكنولوجيا على أوسع نطاق أيضاً وليكن ذلك

مدخلنا لفلسفة العلم أتعنى المنهج وطرق التفكير لكي نستطيع أن نستنتج هذه المنجزات فى مرحلة تالية ولا تسهّلها فقط .

إذا اتفقنا على تلك المداخل فنحن إذن بسبيلنا إلى نهضة الأرضية المشتركة والمواقف المشتركة ونهضة العقلية المشتركة وهو ما سيرد ذكره مستقبلاً فى إطار الحديث عن الخلفية الثقافية التى ستتيح لنا ممارسة وسائل الاتصال المتباينة بوعى وثبات فوسائل الاتصال هى بمثابة الناقل الأساسى للثقافة وهى الأدوات الثقافية التى تساعد على دعم الموقف أو التأثير فيه وعلى حفز وتعزيز الأنماط السلوكية وتحقيق التكامل الاجتماعى وبناء وتطوير الشخصيات القادرة على الولوج من ياب المستقبل .

وهى تلعب - ويتعين عليها أن تلعب - دوراً أساسياً فى تطبيق السياسات الثقافية وإضفاء الطابع الديمقراطي على الثقافة ونقل وتقديم روائع الابداع الثقافى من الماضى إلى الحاضر .

لقد أصبحنا الآن « أمت وأنا ، فى موقف يمكننا من التعرف على المستحدثات التالية فلنقترب وفى الآتق مقولة الكسندربوب / من مقالة فى النقد :

" عندما يكون التبع صافياً ، فأشرب بعمق أو لا تشرب على الإطلاق " .

## الفصل الأول

### أوليات

## لنتقدم

الآن بعد أن وضعنا معا أساساً فكرياً لأرضية مشتركة نحو التعرف على العناصر الأساسية لأجراء حديث ناجح مع الآخرين .

هناك مبادئ عامة ينبغي أن تكون ماثلة دائماً فى الجزء الأيسر من الدماغ حيث

الذاكرة هذه المبادئ هى :-

- اعرف نفسك .

- اعرف الآخرين ثانياً .

- اعرف موضوعك ثالثاً .

هذه المعارف هى ما سوف تعيد طرحه وترجيحه ومزجه ونعيد تشكيله فى خلق جديد

خلال محاوراتك مع الآخرين فهى من الأهمية بحيث يجب أن تظل ماثلة ومتصبة بين جدران الذاكرة .

## أولاً: المعرفة

إن المسئولية الأولى التى يلقاها المتحدث هى كيفية جمع المعلومات المتاحة عن موضوع

الحديث . وهى مسئولية مبدئية وخطيرة وصعبة أيضاً وتكمن صعوبتها فى ضرورة تجميع مادة

الحديث مسبقاً قبل الشروع فيه وفى ضرورة رصد وتنمية كم من المعلومات عن مادة الحديث

تساوى عدة أضعاف ما سوف يستخدم بالفعل ، وحتى ولو لم يكن هناك أى متسع

لاستخدامه ، ذلك أفضل بالطبع من مواجهة الآخرين بمعلومات أقل عن موضوع الحديث وتنوع المعرفة وتباين حسبا سيلي :-

### **١- أنت أولا :-**

نعم ، أنت أفضل مصدر للمعرفة عن مادة حديثك ، وما حصلته أنت شخصياً من معارف عن بيتك وعن عالمك المحيط من دراساتك ، هواياتك ، رحلاتك ، خبراتك الشخصية ، كافة المعلومات التي آلت اليك وتحققت منها وأنت عندما تتحدث وتستخدم في حديثك معلومة أنت مصدرها لكونها محل تجربة شخصية بالنسبة اليك فأنت المرجع الوحيد لهذه المعلومة في العالم ، وليس في مقدور أحد أن يماريك فيها أو ينازعك حولها .  
ذلك فضلاً عن أن بإمكانك أن تطور هذه المعلومة التي انت مصدرها وصاحبها في أى اتجاه تريده ولك أن تكسبها الريق الشخصي الصادق والصادر من روحك أنت وأن تبرزها في الثوب الذى تصنعه أنت لها دون ما اعتراض من أحد .

### **٢- الآخرون أيضا :-**

عندما تكون التجارب الشخصية لديك محدودة ، أو عندما لا تكون لديك تجربة على الإطلاق فيما يختص بموضوع حديثك . فها هي كل تجارب الآخرين تحت بصرك ، لك أن تتحقق منها أيضا ، فالمعلومات التي ترد من الآخرين في حاجة دائما لاعادة وزنها وترجيحها لتكون أنت على ثقة من صحتها والا فلا تستخدمها .  
ناشد الاصدقاء أن يخرجوا ما لديهم من تجارب ومعارف ومعلومات وبيانات حول موضوعك واستثمر كل هذا في اتجاه تنمية موضوعك واثرائه بالمستجدات دائما .  
وعندما يكون لديك الوقت قبل الحديث فابحث عن الخبراء فى الموضوع الذى سوف تتحدث فيه لتعثر على ضالتك لديهم .

### ٣- المكتبة ، الصحف ، الاذاعة ، التلفزيون :

استعرض موضوعك دائماً ايها العزيز ، اثناء القراءة أو الاستماع أو الرؤية وكانك تربي كياناً أو تنمي فكرة ، انقل الفقرات التي تتعلق بهذا الموضوع وخاصة تلك التي تكسبه لوناً وبهاء جديداً ، ودونها ليتكون لديك الملف الشامل للموضوع واحرص على أن يحتوي الملف على المادة الرئيسية والملاحظات وحتى الهوامش ، تصور أنك تعد مادة لحديث سوف يطلب منك خلال عدة سنوات ، ليس اليوم ولا غداً وإنما لديك الوقت لتطويره باستمرار ، ويوب هذه القصص حسب عناوينها بطريقة محك وتسهل لك الرجوع اليها عند الحاجة وبهذا يمكنك استعراض الموضوع قبل أى حديث بغرض اختيار الفقرات التي سوف تأخذ منها وكأنك تعرف من نبع يتجدد باستمرار .

### ٤- الوسائل الأخرى :-

عندما تقرر أن تقوم بالقاء حديث معين فابدأ في جمع المعلومات الممكنة الخاصة به من كافة المصادر الأخرى ومن كل الاتجاهات الممكنة وكأنك تتحرى بأسلوب رجال الأمن عن شخص ما من غيره من الأشخاص وعن صلته بالأحداث حتى البعيدة ، من المسرح أو السينما من قصص الصحف ومن تجارب الآخرين وحتى من النكات والنوادر والفكاهات ذات الصلة بالموضوع ويجب أن تتيقظ دائماً مدى ملاءمة ما تسمعه أو ما تشاهده لأن يدرج ضمن قائمة ملف الموضوع الخاص بك وسوف تتكون لديك بالتدريج ما يشبه الحاسة السادسة التي تساعدك على ذلك ومن خلالها سيتاح لك باستمرار أفضل البدائل المطروحة أمامك لاختيار مادة الحديث وما يتعلق بها من تفصيلات صغيرة سيتاح لك ان تركز ثروة من المادة المختزنة لديك وما عليك ألا أن تقدمها باختيارك من خلال عرض مشوق .

### ٥- الخلفية الثقافية :

لنصل الآن إلى تأكيد ما سبق أن أشرنا اليه ، فمهما كان موضوع الحديث شديد التخصص فان وجود الخلفية الثقافية المتنوعة من المعارف المختلفة أمر ضروري ليشد أزر المعرفة

المتخصصة هناك عشرات من الأساتذة المتخصصين يملكون ناصية المعرفة الخالصة ولكنهم لا يملكون فن تقديمها من خلال عرض جذاب أو باستخدام الطرق البسيطة التي تسهل نقلها للمتلقى .

كما أن لنا أن نتذكر أننا نعيش في عصر تتلحم فيه شتى العلوم بل والفنون التحام شديداً ، ولنا أن نتذكر تلك المقولة الشهيرة المعبرة :-

" كل شوارع العلم تؤدي إلى ميدان الفلسفة " .

ويشددنا هذا كله إلى أن نتذكر ثالثاً أنه لا توجد معارف ولا علوم ولا فنون محايدة ولا حتى تلك التي تعلن ذلك عن نفسها ، فهي باعلاؤها الحيدة تكون قد اتخذت موقفاً إلى جانب من الجوانب حتى دون أن تدري وقديما كانوا يقولون حسماً لتلك الحيدة الظاهرة :

" من ليس معنا ، فهو علينا "

أن محصلة مقومات العلم أو الفن هي سعيها لتكون موقفاً محدداً من قضايا الإنسان والعالم ولسوف ينعكس هذا الموقف كما لو كان بفعل مرآة شطنا أو لم نشأ على محتوى الحديث الموجه إلى شخص أو إلى اشخاص أياً ما كانت موقعهم الفكرية أو العلمية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو الفنية ... الخ .

لك أن تجرب يا عزيزي : عندما يتحدث اليك شخص ما فانظر في عينيه جيداً وانزع نفسك من تقمص دور المتلقى السلبي للحظة أو للحظات تسأل نفسك فيها :

تري ما الذي يريد مني هذا الشخص في حقيقة الأمر ؟ حاول أن تقرأ في عينيه ما بين السطور وستجد إجابات لم تكن تتوقعها! وقد تختلف تماماً عما كان يحاول صاحبنا أن يصبه في أذنيك من معاني الكلمات المباشرة الخلفية الفكرية إذن:

هي المحدد الأول ( للموقف ) ومن ثم ( السلوك )

يشددنا هذا إلى محاولة التعرف عن مضامين شديدة الارتباط بموقفنا هذا تلك هي مضامين المعرفة والوعي واللغة .

## ٦- المعرفة ، الوعى ، اللغة :

المعرفة : هى محصلة النشاط الانسانى سواء من الناحية النظرية أو العملية فهى تراكم الخبرات المجردة والعملية التى يحصلها الانسان نتيجة لنشاطه .

الوعى : هو المنهج الذى يتخذه الانسان لرؤية وتحليل الظواهر وهو بناء نظرى يفسر ويوجه فى آن واحد مجريات النشاط الانسانى ويقدر الاستجابة المتوقعة لرد فعل الظواهر ازاء هذا النشاط الإنسانى فتكون النتائج المتوقعة . وتراكم وتطوير المعرفة والوعى هى عمليات متكاملة ومتزايدة تقوم فيها اللغة بدور الوساطة .

فاللغة : هى واقع الأفكار أى هى المجال الذى نعبر من خلاله عن أفكارنا ، فلا يوجد تفكير بغير لغة كما لا يوجد كلام بغير تفكير .

وفى الوقت الذى يطور فيه الإنسان معارفه وينمى وعيه فهو يطور ايضا لغته لأنه يطور وسيلة تفكيره .

فهناك إذن علاقات متبادلة بين اللغة والتفكير والوعى ، فالتفكير هو مادة الوعى ، أى هو النشاط الذى يعبر به الوعى عن نفسه . وهكذا يمكننا أن نستنتج الارتباط بين بناء الوعى وبناء الشخصية لأن الشخصية هى الملامح النفسية للانسان يعنى انعكاسات سلوكها ازاء المواقف المختلفة فكما نرى صورة الملامح الشكلية نتيجة انعكاسات الضوء أمام المرآة ، يمكننا أن نتوقع الانعكاسات السلوكية للإنسان ازاء المواقف المختلفة . بمعرفتنا لمستوى وعيه ودرجة معارفه واتجاهات الخبرات المتراكمة لديه .

وكلما ازداد عمق تفكير ووعى الانسان كلما تفتحت مداركه ونضجت شخصيته وتطورت واكتسبت القدرة على التأثير فى الآخرين واستثمار التجارب والخبرات والتأثير فى الآخرين يأتى من خلال استخدامات اللغة التى تتطور وتتمايز بدورها .

هذه العلاقات المتداخلة تتبادل التأثير والتأثر اذن ، بين اللغة والتفكير والوعى والمعرفة وبناء الشخصية من خلال القدرة على استخدام المعارف والتجارب التى تتاح للانسان ومن



خلال القدرة على استخدام المعارف والتجارب التي تتاح من خلال نشاطه اليومي هذه القدرة على استخدام ونقل المعارف والتجارب في اتجاه معين وبأسلوب معين هي ما نعتيه بفن الاتصال .

وكيفية التعبير اللغوي أى البلاغة هي يحمل الصيغ والاشكال المعيرة عن مضامين معينة للوعي ترتبط بمدى فاعلية الشخصية ومدى نضجها بما يمكن معه من تحديد مؤثرات معينة على الآخرين من خلال منظومة المعرفة - الوعي - الفكر - اللغة .

والحديث يتضمن البلاغة بالضرورة ، والحديث حوار ، والحوار نقد ، والنقد هو تفاعل الرأي والرأى الآخر ، أى هو إحداث تغيرات تتم بين الملقى والمتلقى من خلال تثبيت للقيم أو تغيير للمفاهيم تؤدي في النهاية إلى تعديل للسلوك .

### ثانياً: الاقتناع

لا يكفي فقط أن تعرف كل ما يمكن معرفته عن موضوعك ، بل يجب أيضاً أن تؤمن به ، إذا لم يكن المتحدث ياعزيزي مقتنعا بمحتوى حديثه إلى درجة تقرب من التعصب فمن الصعب عليه أن يقنع أحداً به .

هنا نخطر على الذهن مقولة شديدة الوضوح والبساطة :

" نحن معشر المحامين ، نقنع ولا نقنع "

هذا أمر بديهي كما يبدو في الحياة العملية ، هل رأيت محامياً يقنع برأى الخصم خلال نظر القضية فيترك موكله وحده ويخسر قضيته ويمضي !

وإذن فمهما بدأت ديموقراطياً فأحرص على أن تنتهي بالديموقراطية إلى غايتك ، عندما تكون على المنصة فتذكر أن تقنع الآخرين بك !

يقول الدوس هكسلي في كتابه - أعداء الحرية :-

" إن كل ما تحتاج اليه الحملة الناجحة ، هو رجل يمكن تدريبه حتى يبدو صادقاً"<sup>(١)</sup>

<sup>(١)</sup> كان يتحدث عن انتخابات الرئاسة الأمريكية .

فالإيمان والاحلاص والاقتناع كما يبدو أهم المؤثرات على الناس تذكر مقولة نابليون :

" لو لم يكن الله موجوداً لكنت اخترعته " إلى هذا الحد !

وكان هنا يتحدث عن استثماره لقوة الإيمان بالله في تحقيق أهدافه ، من المستحيل إذن أن يتحدث بالاقتناع المطلوب عن ضرورة الالتزام بقواعد العمل التنظيمية شخص يعرف عنه العاملون معه أن هو نفسه يبدو متسبباً !

ووجود نيرة الاقتناع في الحديث تفعل فعل السحر في تحقيق سرعة الاستجابة عند المستمع وفي نفس الوقت يخلق حالة من الشعور بالرضا لدى المتحدث تدفعه الى مزيد من الإجابة .

وقد يكون لدى بعض المستمعين حالة من اللامبالاة أو حتى الرغبة في السخرية من المتحدث ، ولا يغير الانطباع من السلبية إلى الإيجابية لديهم أكثر من احساسهم بصدق المتحدث واقتناعه وإيمانه وإخلاصه لما يقول . وهناك عشرات الأمثلة عن اشخاص استطاعوا التأثير في الآخرين بمعتقدات لا ترقى الى اليقين ولا تخضع لأي تحليل عقلي ووصلوا معهم في ترجمة استجاباتهم لهذه المعتقدات إلى آخر مستويات السلوك ، قد تكون التضحية بالمال أو بالنفس ، ولنا أن ندهش عندما نكتشف أن هؤلاء الأشخاص كانوا أقل ممن مارسوا عليهم تأثيرهم أو من ضحاياهم سواء في المستوى الفكري أو المادى أو الاجتماعى .

ومن المؤكد أنك إذا أدت حواراً مع بعض الجمهور أثناء حديثك معه - إذا تسنى لك ذلك - فسيكون مضمون الحديث من جانب الجمهور هو التحقيق من مدى إقتناعك بما تنطق به وفي الدقائق الأولى من حديثك إذا استطعت أن تقنع من يتحدث إليه بك فسيظل مقتنعاً بك إلى نهاية حديثك ، تذكر إذا استطعت أن تقنع من يتحدث اليك بك فسيظل مقتنعاً بك إلى نهاية حديثك ما لم يستجد ما يعكس ذلك بالطبع .

ولكن الفرض النظري الخاص بحساب أن الجمهور دائما يكون محايداً بالنسبة لك وبالنسبة لموضوعك هو فرض لا يمكن إهداره ، أنه ما جاء إلا يستمع ولديه الاستعداد ليقنع والا فما الذى يجره على اضاعه وقته معك ؟!

### ثالثا: الحماس

لايكفى فقط أن تعرف كل ما يمكن معرفته عن موضوعك ، ولا أن تؤمن به إلى حد يقترّب من حد التعصب ، ولكن أيضا يجب أن تعرض مشاعر الحماس له عندما تتحدث عنه لكي تحصل فى المقابل على ما تريد من استجابة .  
تصور مثلا مدى التأثير والاستجابة التى يصنعها متحدث يلقي خطبة وداع وهو يغالب الدموع عينيه ! أن الفاصل فى التعبير عن الحماس هو ان تعبر عن نفسك انت أولا وأن تبدو تواقا للقاء وإن تحمل شخصيتك بعد الشخصية الدافئة مع الآخرين .  
ولكن كيف ؟

يبدو أن السبب فى أعماق الشخص العادى !  
ومع أن عدم القدرة على إظهار العواطف أمام الآخرين هو نموذج للتصرف الطبيعى مع أن العكس يظهر كأنه الصحيح كيف أيضا ؟  
دعنا نحاول التعرف على ذلك باستخدام بعض مصطلحات علم النفس :-

\* اللاشعور .

\* الانا .

\* الانا العليا .

حيث يشبه اللاشعور الغريزة الحيوانية الصافية فهو الرغبة فى الحصول على إشباع الشخص الطبيعى دون النظر إلى الظروف المحيطة ، أن الشخص العادى هو أمين بدوره على هذه الدوافع الطبيعية وسوف يقر نفس العاطفة بلا شك فى أعماقه فما الذى يمنعنا اذن من اتباع الدوافع الطبيعية لدينا ؟

وما الذى يكبح جماح الانسان فى هذا الاتجاه ؟

دعنا نفسر ذلك :-

يتحكم اللاشعور فى الطفل فحيثما يريد الطفل اشباع رغبته الطبيعية فى الحال فانه يفعلها واذا لم يتاح له ذلك فانه يبكى ويصرخ حتى يتاح له الحال .  
وينمو الطفل يحدث لديه التوافق بين اللاشعور والواقع المحيط فيتدحرج على بطنه ويرفع جسمه على ركبتيه ويجبو ممسكا بجوانب السرير ويشد جسمه إلى أعلى ليقف ، وفى تلك اللحظة يحدث التوافق بين اللاشعور والانا . ين يضحك الطفل معلنا عن انتصاره ووصوله إلى لعبته .

وتمثل الأنا التوافق الذى يتم بين الدافع الطبيعى والبيئة المحيطة حين يتعلم الطفل أنه لا يستطيع ان يشبع كل حاجاته إلا اذا تصرف بطريقة معينة .  
ومع المزيد من النمو يستطيع الطفل أن يفهم ما يقوله الآخرون ، وفى هذه المرحلة يبدأ نمو العامل الذى يثير المتاعب ويقيد الحماس الطبيعى الا وهو الانا العليا ، حيث يسرع الولدان فى دفع الطفل للتوائم مع يحمل المفاهيم والقيم التى يكتسبها من المجتمع ، أعنى مع المستوى الثقافى السائد بتوجيه النصائح فى كل اتجاه :

" لا تفعل كذا وكذا

لا تكتب على الحائط

لا تلوث ثيابك .. لا .. لا "

وعندما يصبح الطفل على دراية بالقيود التى يفرضها المجتمع ، وبكل عوامل الانضباط الاخرى تكون القيود والسلاسل قد تكونت وأحكمت .

لذلك يقال عن الانا العليا انها الضمير الذى يشكله المجتمع ليضع اللاشعور تحت الرقابة

الدائمة :

" إن الضمير يجعلنا كلنا جيءاء "

ان الطفل بطبيعته مؤدى طبيعى فعال وعفوى ومتحمس فما الذى يحوله إلى شخص متحسب ومنطوى عندما يكبر ؟

إن الشاب فى المنزل والطالب فى المدرسة والموظف فى العمل عليه أن يتأقلم مع مستوى جماعته ومن الصعب عليه أن يقف بمفرده ويواجه الجماعة أو القائد ومن المستحيل عليه أن يعمل على إحداث تغيير مفاجئ لاتخاط السلوك السائدة والمتأصلة والتي تعبر عن مستوى ثقافى معين فإنه الخوف من الخطأ ومن التأنيب ومن العقاب ! . ومن الملاحظ أن هذا نفسه هو عين ما تطلبه من الشخص عندما نشجعه على أن يتحدث بحماس أو يعمل بشكل تلقائى !

"فأفعل و لا تخف "

وكأننا نؤكد له أن التجاوز أو المخالفة هذه المرة مستثنى من العقاب ، ولكن هيهات لقد ترسخ ذلك فىنا وانتهى الأمر .

كيف إذن نعيد إثارة الحماس المفقود ؟

أحيانا نستخدم بعض الأساليب الخاصة لاجداث هذا التغيير فمثلا فى حالة فصل دراسى يمكن تقسيم الجماعة إلى فريقين وعندما يحاول كل عضو من أعضاء أحد الفريقين أن يقدم حديثا أو يلتقى خطابا فإن الفريق المنافس يحاول أن يسكته .

طبعاً ستتعالى الأصوات ويكثر الضحك وتدخل العواطف فى الموضوع وغالباً ما يحدث لأول مرة فى الحياة العملية للمتحدث الشاب أن ينسى القيود والموانع والضوابط فى غمرة المرح ومقاومة المرح فيطلق العنان للدوافع الطبيعية المحبوسة لديه .

وهناك تجربة أخرى :

هى أن نجعل المتحدث يمسك بقطعة من الورق المطوية أو مجلدة ملفوفة وبينما يتحدث نشجعه على أن يذق بعنف على المنصة بتلك المراهقة التى فى يده .

ان هذا العمل البدنى الذى يمثل فى التلويع والدق والطرق بالمراوطة بما يجدته من ضجة سيؤدى إلى حفز المتحدث على الاداء بمزيد من الحماس والانطلاق والطلاقة ايضا .

يمكنك أن تفعل بمفردك نفس الشيء :

استخدام خيالك كما تريد خذ أوراقك واغلق الباب والنافذة وغادر المجتمع ! وابدأ فى التحيل انك تتحدث إلى ألف شخص لتكون أنت أو لتكون جوبلز ! أو لتكون النديم أو سعد زغلول !

عندئذ اعرض على جمهورك موضوعك منتهى الحماس وبعيداً عن مراقبة لا من ضميرك ولا من الانا العليا ولا من أمن الدولة !

إن هناك العديد من الأساليب التى يمكن استخدامها لكى تغلب على الموانع المكتسبة ، هذا أمر متروك لكل شخص المهم هو اتباع الأسلوب المناسب والصيغة المثلى لحفز الحماس وتطوير الشخصية والسيطرة على الانا العليا لتسمح لك بأن تكون شخصيتك الفريدة المؤثرة .

#### رابعاً : الممارسة

لا يختلف فن الحديث إلى الآخرين أى فن آخر تجعله الممارسة يظهر فى اكمل صورة فانت إذا أردت يا عزيزى أن تتفوق فى البيانون فلا بد من الجلوس إلى البيانو وممارسة العزف كل يوم .

وإذا أردت أن تتفوق فى الكتابة على الآلة الكاتبة فانك تكتب عليها كل يوم .

وبالمثل إذا اردت أن تكون محدثاً أكثر تأثيراً فعليك أن تتحدث مع الناس قدر امكانك .

قد يرفض الممثل عرضاً قيماً لتمثيل فيلم سينمائى بينما هو لا يتقاضى سوى أجرأ ضئيلاً

نظير تقديم عرضه على المسرح فلماذا ؟ ما هو الفرق ؟ أليس كلاهما تمثيل ؟

لا .. انها الممارسة التى تفصل بينهما ، تلك التى تجعل الممثل يتقن أداء الدور عندما

يمثله مباشرة أمام الجمهور ، فهو يتجاوب مع المشاهدين وهم ايضا يتجاوبون معه ، هو يحصل على أشياءه ، وهم بدورهم يحصلون .

تقدمت المرأة وذكرت شكواها ودفعت إلى بورقة مطوية أنها تريد ادخال الكهرباء لمنزلها وهناك بعض الصعوبات في ذلك ، اخذت منها الطلب ووعدتها خيراً وكانت مناسبة لأن أفتح كلمتى هكذا :

" فى الماضى لم يكن للفقراء أن يحملوا بالكهرباء .. واليوم تذكرنا هذه السيدة بأن الدولة سوف تحتفل فى يوليو القادم بادخال الكهرباء إلى آخر بيت فى المنطقة ، بل فى مصر كلها " .

وسرت موجه من الاستحسان فى العيون مهدت لى الدخول فى موضوعى مباشرة! يقول شكسبير فى مسرحية " يوليوس قيصر " :-

" يموت الجبان آلاف المرات ، ولكن الشجاع لا يذوق الموت الا مرة واحدة " .

هكذا نتقدم إلى الأمام أيها العزيز ، دع القلق والتخوف وعدم الحسم وافسح المجال للثقة بالنفس ورباطة الجأش وسترى بنفسك كيف يمكنك أن تكون مبدعاً .

دع الجبناء يموتون فى كل مرة يواجهون فيها موقفاً ، وكن شجاعاً ومت مرة واحدة إذا اقتضى الأمر أن تموت .

### خامساً : استخدام الخيال

" الخيال صانع ماكر ، أمكر من التقليد ، فالتقليد يصنع مايراه ، أما الخيال فيصنع ما لا يراه " . فيلوستراتوس

عنى الاستخدام اللغوى المعاصر لكلمة الخيال :

القدرة على تكوين صورة ذهنية لأشياء غابت عن الحس ، ولا تنحصر فاعلية هذه القدرة فى مجرد الاستعارة الآلية للمدركات حسية مرتبطة بزمان أو مكان بعينه ، بل تمتد فاعليتها إلى إعادة تشكيل المدركات فى بناء متميز فى جدته وتركيبه ، وتجمع بين الأشياء

والجمهور يختلف فى كل مرة والممثل بدوره يختلف فى كل مرة حتى وهو يودى نفس الحركة أو يقول نفس العبارة ، لان هذا التكرار المتجدد يجعله يدع فهو وان كان يكرر نفس الحركة الصحيحة مرات عديدة فان جسده يتجاوب تلقائياً فيما يسميه وليسم مكولات - ذاكرة العضلات - أى أن تفعل الحركة الصحيحة بدون وعى وتجعلها تستجيب للدواعى فورية من الجمهور بدون وعى ايضا .

فالممثل أو المتحدث قليل الخبرة عندما يواجه الجمهور الجديد فانه فى البداية لايعرف ماذا يصنع بكل طاقات يديه أو عينيه أو عسلات وجهه أو نبرات صوته أما المتحدث المحدث فانه يمارس عملية الاسفارة من تعبيرات جسده بشكل آلى ويركز ابداعه فى الاستجابة لرد فعل وتعبيرات الجمهور ، وهو فى البداية يصنع الحركة وهو واع بها ويتكرارها تستجيب ذاكرة العضلات لديه ويجد نفسه اكثر قدره على التفرغ للإجادة والابداع بينما تقوم عضلات يديه وعينيه وجسمه بطريقة تلقائية بأداء التعبيرات المكتملة الصحيحة .

إن الممارسة هى التى يمكنها ان تحسم أغلب الأمور فيما يتعلق برد فعل الجمهور المستمع ومدى استجابته للحديث أو للخطاب .

فى إحدى المرات دعيت لالقاء خطاب عن دور الدولة الحديثة فى المجتمع وعندما انتهت كلمات التقديم وسط ترحيب بالغ من الحاضرين وبدأت فى القاء كلمتى فوجئت بامرأة فقيرة تسلل صارخة من آخر الصفوف إلى المقدمة : ياريس ... ياريس ... !

لم يكن لها بالتأكيد فى محاضرة التنقيف التى كنت بصدها ، ولعلها كانت تظننى رئيس المدينة أو المحافظ ١ ولم يكن بالامكان تجاهلها لانها استعزت انتباه جمهورى وصرفته عنى وكان استخدام المنظمين فى اخراج المرأة مخاطرة كبيرة كقيلة بأحداث ردود فعل عكسية: - تعالى ياسيدتى .... تعالى



والعناصر المتباعدة فى علاقات جديدة تخلق بينها حالة من الانسجام والوحدة ، ومن أحوال  
فوضى الدوافع المفصلة الى استجابة موحدة<sup>(١)</sup> .

والخيال نشاط خلاق لا يهدف لتشكيل صورة منسوخة من عالم ومعطيات الواقع ولا  
انعكاساً حرفياً لأنشطة وأنسقه متعارف عليها ولكنه يستهدف لدفع المتلقى إلى إعادة التأمل  
فى واقعة من خلال رؤية جديدة تستمد قيمتها من تعميق وعيه وإثراء حساسيته .

ولقد تحدث أرسطو عن قدرة التخيل على تحسين الأشياء أو تقييحها وتحدث فى كتاب  
النفس عن ملكة التخيل وأشار إلى تأثيرها بقوله :-

" أن الناس كثيرا ما يخالفون العلم ويخضعون لأخيلتهم "

ولقد تفهم الفلاسفة العرب علم النفس الارسطى وتقدمه وإضافوا عليه ودون الخوض  
فى تفصيلات المباحث الفلسفية الخاصة سأحاول أن أقدم تصورا تماشكاً لمفهوم واسلوب  
الخيال الانساني عند الفلاسفة العرب .

لماذا؟ لأن مثل هذا التصور يكشف أولا عن فهم الجوانب النفسية الخاصة من عملية  
التخيل وتلقى التخيل ولانه يوضح ثانياً الدور الذى يلعبه التخيل فى توجيه الحياة الانسانية من  
حيث قدرته على توجيه سلوك الانسان وجهات معينة ومن حيث قدرته المعرفية على الوصول  
إلى الحقائق وإدراك الاشياء ، ولأنه ثالثاً يحدد قيمة الدور الذى يقوم به التخيل بالقياس الى  
الدور الذى يلعبه العقل على المستويين الأخلاقى والمعرفى ولأنه رابعاً - وهذا هو الأهم -  
أنه من المهم أن نلاحظ أننا نعيش عصر أزمة فكرية وخاصة عند جيل الشباب لأنه قلما  
يستخدم العقل وبمجال التفكير لديه بطريقة صحيحة وذلك بحكم أنظمة وأساليب مؤسساتنا  
التربوية والتعليمية سواء فى البيت أو فى المدرسة أو فى العمل ، هذه الأنظمة والأساليب  
المستخدمة تودى فى الغالب إلى احباط ملكات التفكير عند النشء والشباب .

(١) د. جابر عصفور - الصورة الفنية / ريتشاردز - مبادئ النقد الأدبى .

فالتعليم الذى هدفه الحصول على شهادة واسلوبه عملية التلقين لا يدرب العقل على ممارسة كافة وظائفه وهى عديدة منها القدرة على الحفظ - القدرة على التذكر - القدرة على النقد - القدرة على المقارنة - القدرة على التحليل - القدرة على التخيل - القدرة على الابتكار - القدرة على الابداع ..... الخ .

من بين كل هذه القدرات لا يتاح للنشء والشباب سوى استخدام قدرتين أو ثلاث قدرات على الأكثر .

فإذا كنا نعى بهذا الدراسة عن فن ووسائل الاتصال ليس فقط تقديم كم من المعلومات المتاحة فى هذا المجال ولكن أيضا وفى المقام الأول تدريب التفكير وتطوير الشخصية وإثراء القدرات أى ما يعنى من خلال ذكر وسائل التطبيق العلمى وتقديمها تقديم مسطرة للقياس العلمى تتيح الرؤية الصحيحة الواقعية للظواهر وتتيح القدرة على تحليلها وبالتالي اتخاذ المواقف الصحيحة إزاءها .

يجب اذن أن نهتم كلما أتيج لنا ذلك بإتاحة وسائل إعادة تدريب العقل على استخدام كل قدراته ولعل أهم هذه الفرات هى قدرة العقل على التخيل ..  
كنا بصدد محاولة تقديم تصوير متماسك لمفهوم الخيال الانسانى عند الفلاسفة العرب فلنستكمل بناء هذا التصوير :

يفترض الفارابى وابن سينا وجود قوتين للنفس ، قوة محركة ، واخرى مدركة وتنقسم الأخيرة إلى قوة تدرك من الخارج وهى الحواس الخمس الظاهرة التى تدرك صور المحسوسات الخارجية نتيجة انفعال يقع على عضو الحس من الشئ المحسوس .  
وقوة تدرك من الباطن وتنقسم بدورها إلى خمس حواس باطنية . تناظر الحواس الظاهرة فى العدد وتختلف عنها فى طبيعة العمل وهى تنفعل عن مؤثرات داخلية وتدرك صور المحسوسات حتى لو كانت المحسوسات ذاتها غائبة .

وأولى هذه القوى الباطنة هي " الحس المشترك " وهي تصل بين الحس الظاهر والحس الباطن فتتميز بين الاحساسات ولا تخلط بين ما هو بصري وما هو سمعي ، وتجمع بين المحسوسات في مجموعات مترابطة يحكمها قانون التداخي وهي أيضا تدرك المحسوسات التي تتم بالادراك الحسي المكتسب مثل ادراك الحرارة عند رؤية النار .

أما القوة الثانية فهي " الخيال "

ووظيفتها حفظ ما يرد اليها من " الحس المشترك " حتى بعد غيبة الحواس الجزئية الخمس .

أما القوة الثالثة فهي " المفكرة "

وتتولى هذه القوة استعادة صور المحسوسات المختزنة في " الخيال " وتستطيع أن تعيد تشكيل هذه الصور في هياكل جديدة لم يدركها الحس من قبل وذلك ، حسب الإرادة ومن هنا تتميز بميزة توعية وهي القدرة على الابتكار .

أما القوة الرابعة فهي " القوة الوهمية " وهي تدرك من الصور المؤلفة في المفكرة مجموعة من المعاني الجزئية مثلما تدرك الشاه من صورة الذئب معنى العداوة والغدر فتبادر إلى الحرب وعلى ذلك فهذه " القوة الوهمية " هي الباعث على السلوك ومركز الإرادة ومصدر الأحكام لمعظم أفعال الانسان .

وإذا كان الأمر كذلك فإنه يمكن أن نتفهم تأثير هذه القوة عند التلقى عن طريق إثارتها إثارة خاصة تقضي بها إلى حكم خاص وبالتالي إلى حركة أو سلوك خاص .

أما القوة الخامسة والأخيرة " الذاكرة " وهي تحفظ وتستعيد ما تدركه القوة الوهمية من المعاني الجزئية غير المحسوسة أي هي تقوم بنفس الدور الذي تقوم به " الخيال " بالنسبة للحس المشترك .

نصل الآن إلى أن الانسان بالقدرة على التخيل يمكنه في لحظات أن يتحول في المشرق والمغرب وان ينظر خارج المكان والزمان وأن يشكل من الأشياء ماله حقيقة ومالا حقيقة له .

وإذا كانت قوة التخيل تنسم بالابتكارية فإن ابتكاريته لا تنسamy بها إلى المرتبة الرفيعة التي يحتلها العقل بالنسبة لقوى الإدراك الباطن ، فهي تتوسط بين الحس والعقل وتقدم للعقل مادة تساعد في عمليات التفكير والفهم وتفيده في تكون الأفكار والتصورات المجردة ولكنها بذاتها لا تتجاوز مرحلة الحسى الجزئى ولا تصل إلى ادراك الكليات أو المجرد واعتمادها الشديد على ما تدركه الحواس يجعلها عرضة للخطأ كما أن فاعليتها ترتبط ارتباطاً شديداً بالانفعالات والغرائز .

وبهذا يمكن تصور مدى ما تصل اليه هذه القوة لو تركت وشأنها دون قيود من سيطرة العقل . ان الحس يشدها ما ناحية والغرائز تشدها من ناحية أخرى ، ويتضح ذلك أكثر في حالة النوم حين يتغافل عنها العقل فتنتفلت من إساره وتصور للانسان ما يتوق اليه فيرى الظامى أنه يشرب من النبع . وقد يستمر ذلك إلى حالات اليقظة فيرى الانسان حلولاً وهمية وحالة لمشاكله الواقعية .

وبمنح المتصوفة للخيال اسمى مراتب القداسة وعندهم أن الخيال يساعد في الكشف عن نوع مهم من المعرفة عن طريق ادراك طائفة من الحقائق المتعالية التي لا يصل اليها العقل والنسى لا تدرك إلا بالخيال . فالخيال عند ابن عربى هو أعظم قوة خلقها الله ولولا الخيال لما أمر النبى أحداً أن يعبد الله كأنه يراه ، ذلك أن رؤية الله بعين البصر مستحيلة ولكنها ليست مستحيلة بعين الخيال .

لكن المتصوفة لم يكن لهم بتتابع حلقات التاريخ نفس النقل لقد ركزوا اهتمامهم على جانب واحد من أنسقه التفكير ولقد جاءت عصور المد العقلاى الزاهر حيث إكتملت في ظلها أنسقة التفكير العربى ، ولقد تم هذا الاكتمال في غيبة المتصوفة وراح العقل العربى يعيد اكتشاف الانسان والعالم من حوله ويتزجم ويهضم ويكشف ويكتشف ويعرف ويحلل ويصل حتى دارت الدوائر وبدأت عصور الانحطاط التي سجلت استقالة العقل العربى فيما بعد .

على أى حال قدمنا هذا التصور المبسط لمفهوم واسلوب عمل الخيال عند فلاسفة العرب ولسوف نستعين بهذا التصور كلما تقدمنا فى البحث والدراسة وكلما كان ذلك سهلا ويمكننا لكنه يكفى الان تقديم نموذج مبسط لاهمية استخدام الخيال بجرى تطويره باستمرار :-

#### نموذج (١)

فى محاضرة حول الارهاب فى العالم يمكنك تقديم المعلومة التالية بالشكل الاتى :

- عدد ضحايا الارهاب فى السنة الماضية كان ٥١٨٤٠٠ شخص .

- يصل ضحايا الارهاب فى العالم إلى أكثر من نصف مليون شخص .

أو بالشكل الاتى :-

- ضحايا الارهاب فى العالم أكثر من ضحايا الايدز .

( لاحظ أننا نتدرج باستمرار فى استخدام قدرات الخيال )

والآن نصل إلى النموذج التالى :-

#### نموذج (٢)

- يتوقف المحاضر .

- يخرج من جيبه علبة ثقاب .

- يخرج منها عوداً ويشعله ويمسكه باطراف اصابه .

- ينتظر حتى تمام اشتعال عود الثقاب وانطفائه .

- يقول : فى هذه الفترة الوجيزة التى لا تزيد على مدة اشتعال عود الثقاب دقيقة

واحدة - يكون الارهاب قد قتل شخصا !

#### نموذج (٣)

فى محاضرة حول خدمات الشباب .

يريد المحاضر أن يركز على ضالة الاعتمادات المخصصة للخدمات الشبابية فيعطى

الصورة التالية :-

- متوسط نصيب الشاب من الخدمات الشبابية لمحسن قرشا فى السنة .  
( المتوسط يعنى اجمالى الاعتماد مقسوماً على عدد المستفيدين )  
أو بالشكل التالى :-
- يتم توزيع زجاجة مياة غازية كمشروب على الحاضرين .
- يقف المحاضر ويعلم :
- متوسط نصيب الشاب من الخدمات الشبابية فى السنة لا يكفى لشراء زجاجة مياة  
غازية واحدة لكل شاب .
- الان وصل لكل نصيبه من الخدمات الشبابية لمدة سنة يتناوله زجاجة المياة الغازية  
هذه .

## الفصل الثانی

### ثانویات

" کل خطاب ینبغی أن ینبغی ککائن حی ، ذی  
جسد خاص به ، وله راس وقدمان ووسط  
وأطراف ، تتناسب تماما کل منها مع غيرها ومع  
الجموع "

( افلاطون )

## الخطوات

التالية وان كانت خطوطا معاونة الا انها عظيمة الاهمية لانها

تسمح للأوليات السابق ذكرها بأن تحقق قواها الكامنة والكاملة

### أولا : كيفية اعداد البحث

في بناء الحديث الجيد يجب البحث عن إجابات للأسئلة التالية :

- ١- متى موعد الحديث ؟
- ٢- اين مكان الحديث ؟
- ٣- من هم الحاضرون للحديث ؟
- ٤- ما هي مدة الحديث ؟
- ٥- ما هو موضوع الحديث ؟
- ٦- ما هي ضرورة الحديث ؟
- ٧ - كيف يمكن إلقاء الحديث ؟

واستعراض كل إجابة من الإجابات على هذه الاسئلة له اهميته الحاسمة فمثلا اذا لم نجد اجابة وجيهه على السؤال السادس فمن الافضل الا نقوم به مطلقا لانه يعنى افتقار



الاقتناع بأهميته وضرورته و ومن ثم افتقاد الحماس لإلقائه وهاتان من الأوليات التي نتحدثنا عنها وهكذا .

والواقع ان أداة الاستفهام - لماذا وهي أداة بالغة الاهمية فأنت اذا تساءلت باستمرار لماذا أفعل كذا وكذا ولم تعثر على سبب قوى للفعل فمن المحتمل عليك كعاقلة لا تفعل .  
والواقع ايضا أن التساؤل : لماذا يفعل الآخرون كذا وكذا سوف يثير مجموعات من الآراء والتبريرات والانتقادات هي من الاهمية . يمكن لتساعدك على اتخاذ الموقف الصحيح المبني على الاقتناع بعد النقد .

تأكد دائما من الحصول على إجابات مؤكدة عندما تطرح أداة الاستفهام بالغة الاهمية - لماذا . واذا كنت تحرص على ان يحقق حديثك هدفه المنشود فعليك ان ترتبط جيدا بمن يستمعون اليك ، ويكفي انهم قد جاءوا من أجلك فعليك الا تغذهم ولك ان تسأل المزيد .  
من الاسئلة التفصيلية عنهم :

- إلى من تتحدث ؟

- ما هي طبيعة من تتحدث اليهم ؟

- ما هي الخبرات والمعارف المتوفرة لديهم ؟

- ما هي أعمالهم وما هي اهتماماتهم ؟

- ما هي مواقفهم وآرائهم عن موضوع الحديث ؟

- ما هو التجانس الذي يمكن ان يجمع بينهم ؟

- ما هو متوسط أعمارهم ؟

( لأن كبار السن مثلا لديهم خبرات ومعارف تختلف عن تلك المتوفرة لدى الشباب )

- ما هو هدف الحديث الى هؤلاء المستمعين بالذات ؟

ويمكن التفرقة بين مجموعتين من المستمعين .

المجموعة المتجانسة : من ناحية السن او الوضع الاجتماعى او تلك التى تتحمل مسئوليات متشابهة أو تلك التى تتوافر لديها خبرات او مصالح متشابهة . ( مجموعة من طلبة كلية معينة ) (او مجموعة من عمال إحدى الشركات )  
والحديث مع هذه المجموعة المتجانسة يمكن ان ينطلق من منطلقات خاصة بالمجموعة من صفاتها المشتركة او من مصالحها وهكذا .

المجموعة غير المتجانسة : وهذه تختلف سنيا او اجتماعيا او طبقا للمهام والمعارف والخبرات وهى بالنسبة للمتحدث تعتبر اكثر صعوبة وسوف تكلفه منذ بداية البحث عن أساس مشترك لبناء الحديث عليه . ولأنها سوف تضطر المتحدث الى توصيل مادة الحديث بأقل حجج ممكنة حتى لا يتسبب فى تشويش فكرهم او تحميلهم بأفكار خاطئة .

### ثانيا : اختيار مادة الموضوع

من الضروري ان تعرف عن الموضوع اكثر بكثير مما سيتاح لك استخدامه ذلك يفتح المجال لاستخدام موهبة الاختيار والانتقاء من عرض زاهر ويعين نافذة قيم بنفسك مختاراتك ثم أعد تقييمها على ضوء الواقع فى كل مرة .  
وليس معنى أن تعرف الكثير عن الموضوع أن تكون حريصا بكل وسيلة على ذكر هذا الكم الذى جمعه من المعلومات وبأى شكل ، ليس الخطاب الجيد كذلك لأنه يحتوى على كم هائل من المعلومات ولكن لأنه يعرضها بشكل جيد ومشوق وتؤكد ان إلقاء المعلومة يشبه رمية السهم يحتاج الى تمهيد كإعداد السهم وجذبه من الجعبة ثم استعداد كشد القوس ثم إلى تصوير ثم إطلاق وينبغى ان يتم كل ذلك فى توقيت صحيح وعندما يكون المستمعون فى حالة الاستعداد للتلقى وهنا تكون موهبة الاختيار بالغة الاهمية.

### ثالثا : اعداد الخطوط العريضة ( الملخص )

تأتى بعد ذلك خطوة ترتيب المادة المنتقاء ترتيبا منطقيا أعد استعراض هذا الترتيب مرة اخرى بعد فترة وتحيل أنك شخص غريب يطالعها لأول مرة وعندما تطمئن لحسن اختيارائك ولصحة ترتيبها اكتب الملخص الذى يتضمن النقاط الرئيسية والنقاط الفرعية بوضوح تام .

### رابعا : لغة التخاطب واللغة المكتوبة

تتوقف فاعليته الحديث على فهم الفروق بين اللغة المكتوبة ولغة التخاطب ويتضح ذلك من خلال ما يلى :

- ١- تتج الفروق بين أسلوبى التخاطب واللغة المكتوبة من الوظائف المختلفة لكل من القراءة والاستماع ومن فرق الجهد المبذول عند الاستماع الى خطاب وعند قراءته .
- ٢- عندما تقرأ فأنت تستطيع ان تسرع او تبطئ كيفما يروق لك ، كما ان العين تستطيع ان تلاحق العديد من السطور فى وقت واحد وتستطيع ان تراجع السطور التى سبق أن قرأتها ، ويمكنك لبعض الوقت أن تعاود القراءة كما تريد كذلك يمكنك أن تأخذ الوضع المناسب لك اثناء القراءة وأن تعيد التفكير بروية فى بعض المضامين او تراجعها وتحقق منها من المراجع. ولكن المستمع لا يتمتع بهذا القدر المائل من الحرية ، فهو يبذل مجهودا مختلفا ليتابع الكلام حسبما يلقى اليه ومن خلال جلسة محددة لا سبيل الى تغييرها وهو لا يستطيع ان يفكر بروية او يروح عن نفسه خلال الحديث وإلا فقد قدرا منه . ولعل هنا مكمن الخطورة ايضا اذ لا بد للمتحدث ان يساعد المستمع على فهم الافكار فورا وعلى التعرف على المقصود منها بلا لبس بمجرد الاستماع .

وعليه فإن الخصائص المختلفة للغتى التخاطب والقراءة ينبغى مراعاتها عند الاعداد للخطاب فنحرص فيما يتعلق بالحديث على :

- صياغة الحديث بطريقة مختصرة .

- تكرار الأفكار الهامة أو النتائج أثناء الحديث .

- إختيار الكلمات التي تحمل معاني محددة ولا تحمل أكثر من معنى .

ولنتذكر ان بعض الكلمات بطبيعتها تحوى قيما ايجابية مثل كلمات - التضامن - الحرية -  
الأخاء - وان بعض الكلمات تحوى قيما سلبية مثل - الانتهازية - الوصولية - الطبقية -  
الارهاب - كما ان بعض الكلمات توحى بمعانى ايجابية - كالشمس - الماء - النهار -  
وبعضها الآخر يوحى بمعانى سلبية - كالليل - الظلام - لذلك يلزم أن نستعمل الكلمات فى  
محلها تماما وبوعى من حدوث التداخل فى المعانى والإيحاءات مما يقلل او يضاعف من تأثيرها  
المعنوى . ويشدنا هذا ايضا الى محاذير استخدام الجمل التى تحمل شعارات قد لا تكون  
مطابقة للواقع او تم استهلاكها فى آذان وأذهان المستمعين .

وهناك محاذير الإفراط فى استخدام افعال التفضيل :الأعظم / الأخطر /الأكثر لان  
ذلك بالتكرار يفقدها وزنها المستهدف ، فلا بد من اختيار الكلمات المألوفة غير المستهلكة  
والتي تحمل تصورات محددة والتي يسهل فهمها فوراً . ينطبق هذا طبعاً على استخدام  
المصطلحات والكلمات الأجنبية التى قد تحتاج بذاتها الى تفسير .

### خامساً : التدريب

إستخدم الملخص الذى اعدته يا عزيزى للتدريب على الحديث وحاول بقدر  
الامكان ان تقلد حالات الحديث فى نفس الظروف والمناخ المتوقع له ، واستمر فى التدريب  
حتى يملخص الحديث وبدقة التوقعات التى سوف يستغرقها ، حاول خلال ذلك ان تنبأ بما  
يمكن الاستفادة منه من ظروف إلقاء الحديث وما يمكن ايضا ان تتجنبه من عوامل قد تدعو  
الى التشتت .

ويذكر وليم ماكولاف في كتابة - فن التحدث والاقتناع - مثال الرئيس الأمريكي جيمى كارتر الذى لا يترك شيئاً للمصادفة او المفاجأة اذا كان الامر يتعلق بخطاب أو ندوة ، فهو يقوم بزيارة القاعة التى سيجرى فيها اللقاء ويقف فى نفس المكان ويستخدم مساعديه كممثلين للمجهور حيث يوجهون إليه اثناء التحرية أسئلة يجيب عليها تماماً كما لو كان فى جمهوره الحقيقى ! إن مثل تلك التجارب والتدريب علىلقاء الخطب والاحاديث التى يعكف عليها المتحدث الجيد تمهد لالقاء أحاديث مؤثرة للغاية .

وأفضل المتحدثين من تظل ملخصاتهم ومسودات أحاديثهم قابلة للتغيير والحذف والإضافة بناء على نتائج التجارب والتدريب حتى اللحظات الأخيرة لإلقاء هذه الاحاديث .

#### سادسا : خيرات اعداد الخطاب / الحديث

ها نحن نتقدم يا عزيزى نحو خطة اعداد الخطاب أو الحديث وأول ما يجب الحرص عليه هنا هو ترتيب الأفكار الأساسية والتسلسل الفكرى ولكى يتم ذلك على نحو صحيح ينبغي ان نناقش :

##### **١- محتوى الخطاب يحدده الموضوع :**

لعلنا اتفقنا فيما سبق على أفضل الوسائل لطرح الموضوع هو إثارة كل ما يتعلق به من اسئلة فهذه الاسئلة هى المداخل الاساسية لعقل القارئ اوالمستمع لانه اذا كان معنيا بالقضية المطروحة فلا بد أن فى ذهنه بعضا من التساؤلات المتعلقة بالقضية والنس تبحث لديك عن إجابات لها وإذا لم يكن معنيا بالقضية المطروحة فإن طرح هذه التساؤلات سوف يثير لديه الفضول او الشغف للحصول على إجابات عليها فإذا كان الموضوع هو مناقشة قضية الدعم مثلا فإن محتوى الخطاب سيجب على اسئلة مثل :

- ما هو المقصود بالدعم ؟

- ما علاقة الدعم بمستويات المعيشة ؟

- أى طبقات المجتمع هي المعنية بالدعم ؟
- ما هو حجم الدعم ؟
- ما هو تأثير الدعم على خطة التنمية ؟
- لماذا تفكر الحكومة فى خفض الدعم والتنمية ؟
- ما هي السياسات التى تتبع لتحقيق ذلك ؟
- ما هي البدائل المطروحة ؟
- ما هو تأثير هذه البدائل على مستويات المعيشة وعلى خطط التنمية ؟
- ما هو الموقف المطلوب اتخاذه ؟

وهكذا

## ٢- وضح هدف الخطاب

ليكن فى ذهنك دائما انك تريد الوصول إلى الحصول على أقتاع القارئ أو المستمع وليس الى اثبات انك تعرف اكثر مما يعرف الآخرون وليس إلى مجرد الحديث ، فأتبع أقصر الطرق التى توصلك الى ذلك . خذ هذا المثال من لاعب الشطرنج فعندما يبدأ اللاعب مباراته فإنه يتحسس من خلال الافتتاح قدرات الخصم ويتعرف على أسلوبه ثم يختار وبأقصر الطرق الممكنة يصل إلى قلب الملك ، فهو لا يتسلى ولا يضيع الوقت بضربة هنا أو هناك ولكنها خطوات مختصرة ومتكاملة ولا سبيل إلا بها تنتهى بالوصول الى الهدف الذى كان محددًا منذ البداية .

## ٣- دع مئة زهرة تفتتح

وانت تعرض لأفكارك دعها تتواتر كما يفعل البستاني ودون إغراق فى التفاصيل الا بقدر ما تمليه عليك الضرورة دع كل أزهار الأفكار تفتتح ولا تكتفى بعرض جانب واحد من الموضوع خشية ان يتسبب ذلك فى تشتيت القارئ او المستمع وتذكر أنك تريد الوصول الى إقناع الآخرين فدعهم يتعرفون على كل الفروض وكل الاحتمالات القائمة ثم يسقطونها من

أذهانهم واحدا بعد الآخر الى أن يبقى الفرض او الاحتمال الصحيح إن ذلك يجعل قناعة الآخرين تبنى على أسس متينة من التفكير العلمى المنطقى وليس كقصص على الرمال تزرره الرياح بعد حين .

#### ٤- مستوى الوعى يحدد الافكار

عند إعداد التسلسل الفكرى لابد لنا من مراعاة توعية من ستوجه اليهم بالخطاب لكي نجنى تلك السلسلة من الافكار على شكل حلقات متتابعة لا يجهد الآخرين متابعتها .

#### ٥- الزمن هو الزمن

إذا كان من المقرر ان يستغرق الحديث مدى نصف ساعة ويعرف المستمعون ذلك فلا يجب ان يمتد لأكثر من ثلاثين دقيقة بالتحديد الدقيق وإلا فقدت جمهورك .  
ولك ان تعرف ان أى تجاوز عن ذلك هو بمثابة سرقة شئ ثمين لا يفصلك وليس لك الحق فيه ، التوقيت المناسب معناه الالتزام والمسئولية والإعداد الجيد واحترام الآخرين واحترام المادة المعروضة للمناقشة معا .  
ليكن مظهرك منذ البداية وكأنك تقول :  
" ستنهى هذا الموضوع فى الساعة كذا والدقيقة كذا فإذا تجاوزت هذا التوقيت فلکم ان تنصرفوا دون اذن " .

#### ٦- تصنيف للخطاب :

يمكننا ان نميز بين ثلاثة انواع من الخطب :  
النوع الأول : موضوعى وله صفة العرض ويتوجه مباشرة الى الإدراك والتفكير كالمحاضرة والتقرير ويلعب فيه الاسلوب العلمى الدور الاهم وهدفه نقل المعرفة .  
النوع الثانى : عاطفى ويستهدف مخاطبة الأحاسيس والمشاعر إلى جانب الادراك ومثله خطب الاحتفالات والمناسبات والتقديمات حيث تلعب الصياغة اللغوية الدور الاهم لان الهدف هو تحريك المشاعر فى إتجاه معين .

النوع الثالث : موضوعي / عاطفي ومثله خطب البيانات والدعاءات وهي تخاطب الإرادة وتدعو لعمل معين أو لاتخاذ موقف محدد ، وبطبيعة الحال فإن هذه الحدود ليست فاصلة فيمكن الجمع بين الخصائص ولكن مع بقاء ميزة نسبية للصفة الغالبة طبقا للموضوع والهدف منه .

#### ٧- الخطاب الحر والخطاب المقروء

في الحالة الأولى تجرى الصياغة في لحظة الحديث ولهذا يكون الأثر حاسما لانه يعطى الانطباع لدى المستمعين بأن الحديث هو من القلب فعلا ولما تدخله عناصر الترتيب المسبق والتزيين والتنسيق ولأن المتحدث يتاح له من خلال الحديث ان يبين مدى تفهم المستمعين له واقتناعهم به فيتمكن من إقامة علاقات لحظية حميمة مع جمهوره وهي علاقات متبادلة تشجع على الاستمرار أو التوقف أو الانتقال من نقطة الى أخرى أو زيادة بعض النقاط إيضاحاً أو تكرارها قبل الانتقال الى غيرها .

وليس معنى هذه العفوية أن مثل هذا الخطاب يتم بلا أعداد أو بلا ترتيب فإن المحتوى الفكرى له يعد مسبقا في وعى المتحدث الذى يسجله ايضا على شكل نقاط ملخصه مركزة وتفرعات ايضا .

أما الخطاب المقروء فهو على العكس حيث يجب ان تلعب فيه الصياغة الدقيقة الدور الأهم لأن الارتجال فيه قد تنجم عنه أخطاء وأخطار أو تجاوز التعبيرات أو عدم دقتها ويصلح هذا النوع كشكل للخطب السياسية الهامة أو لخطب المؤتمرات .

#### ٨ - هيكل الخطاب

يجب ان يكون بناء الخطاب منطقيا بحيث يترتب عليه تصاعد في تسلسل الافكار وصولا الى الهدف أى الى لحظة التوتر الى القمة وخلال هذا التصاعد يتم التبادل بين ما هو نظري وما هو عملي أو تطبيقي .



ويمكن بناء على ذلك ان نقوم بتقسيم اولى للخطاب الى ثلاثة أجزاء حيث يقوم كل جزء فيه بمهمة محددة .

#### المقدمة :

وتحتوي المقدمة على كل ما يمهد للدخول في الموضوع وتتضمن الملاحظات العامة التي نحرص على إحاطة المستمع أو المتلقي بها منذ البداية ويمكن ان تشمل المقدمة على شرح مبسط للمصطلحات الأساسية التي سوف تستخدم في الخطاب كما يجب توضيح سبب الخطاب والهدف منه ومن الأفضل ان تتضمن المقدمة مجموعة من الأسئلة لإثارة حب الاستطلاع حولها ولضمان حماسة للاهتمام بالمحتوى الاساسي للخطاب .

ولقد أظهرت الأبحاث ان المستمع يولي اهتماما كبيرا بالجمل الافتتاحية فأهتم بها في موضوعك ليكون مشوقا وجذابا وعندما تفتتح موضوعك فينبغي عليك أن تربطه بالخلفية الثقافية للمستمع أي بما يعرفه المستمع بالفعل لكي ينتقل من المعروف إلى المجهول أي مما يعرف الى ما لا يعرف .

وبعد أن تؤسس الأرضية المشتركة على هذا النحو إذكر الهدف من الحديث بوضوح وبتعابير لا ليس فيها ثم حاول ان تجيب على سؤال أساسي يتراوح في أذن المستمع : لماذا يجب على أن اسمع ؟

عليك ان تقنعه بأنه سوف يستفيد وأنه سوف يتعلم ليكتسب الدافع لأن يسمع وثق بأنك اذا نجحت في إقناعه بذلك فسوف تنجح بسهولة في إقناعه بمضمون الخطاب في النهاية .

#### المضمون ( الجزء الأساسي )

ويجب ان يأتي مرتبطا بالمقدمة لتستثمر مهارتك في الافتتاح ، وفي هذا الجزء تتصاعد الافكار متعرضة لجوانب الموضوع من الأسباب إلى النتائج الى الإقتراحات الى المطالب إلى السلوك المترتب على ذلك أو هي كذلك :

- المشكلة ( اسبابها ونتائجها ) .

- الفروض .

- اختيار الفروض.

- القرار او الحل .

ويجب ان توضح نوع ومدى الارتباط بين العناصر في مرونة ويسر وبطريقة طبيعية تلقائية في عرض الأفكار .

وهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في عرض الأفكار ومن أهم هذه الطرق:

- طريقة التصعيد : بمعنى عدم تكرار فكرة بعينها ولكن بنى فكرة على فكرة سابقة لها وترتبط كل فكرة بفكرة لاحقة لها وتعيب هذه الطريقة الحاجة الى البقطة والقدرة على المتابعة.

- طريقة السلام : بمعنى التنظير مرة ثم التعرض للتطبيق بعدها والعرض للتنظير ثم التطبيق وهكذا وتميز هذه الطريقة باستثمار الخبرات العلمية وتسمح للمستمع بتفهم الأفكار النظرية من خلال خبرات الواقع .

- الطريقة الحلزونية : وفيها يدور مضمون الخطاب حول الفكرة الاساسية التي تشبه النواه ويحللها المتحدث من شتى الجوانب ويربط بينها ويعود دائما من هذه الجوانب ودوريا الى الفكرة النواة التي تأخذ الأفكار من حولها في التعدد والإتساع وتحتاج هذه الطريقة الى التزام المتحدث في تركيب الخطاب بالفكرة الأساسية المطروحة كنواة والدوران حولها بأفكار مساعدة تغنيها دائما وتوسع دائرتها كلما عاد اليها المتحدث عقب عرض كل جانب من جوانبها .

الخاتمة :

في الخاتمة لا تأتي بأفكار جديدة ولكن قم بعملية إجمال ويلورة لما سبق التعرض له في الحديث مع التركيز على الجوانب الهامة فيه ، أو قم بطرح واجب يجب إنجازه كنتيجة لمضمون الخطاب .

ومن الضروري ان تقول فى الخاتمة ما تعرف مسبقا ان المستمع سوف يوافق عليه ويتحمس له لأنك اذا قلت العكس فى الخاتمة فقد اضعفت المضمون السابق كله بلا معنى فلن يكون لديك الوقت او القدرات لإعادة الشرح والاقتناع من جديد .

لا تجعل النهاية حزينة بل أهل نفسك وأهل جمهورك للمغادرة بعد ان تقول جملتك الختامية التى ستجنى تنجيها لكل ما قلت فيجب أن تحفظ عن ظهر قلب جملة الختام الهائلة تلك الجملة المعدة اعداداً جيداً لتعيد الى الأذهان والى النهاية أهم أجزاء الحديث ومحتواه ونتيجته النهائية .

فإذا كانت هناك أسئلة سوف تطرح فى نهاية الخطاب فلتكن جملتك الختامية مع آخر سؤال لتكون فى توقيتها المناسب أكثر تأثيراً .

#### ( مثال )

لبناء خطاب ذى محتوى ندائى من خلال اتباع ثلاثة اساليب :

١- فى المقدمة يذكر سبب الخطاب فيعالج المتحدث الأوضاع الراهنة التى بلغها الموقف السياسسى او الاقتصادى او الاجتماعى ثم يطرح السؤال :

ما المفروض ان يكون عليه الوضع ؟

ثم يعالج المتحدث اقتراحات متعددة لمواجهة هذا الوضع مع التركيز على إبقاء الاقتراح المطلوب فى دائرة الضوء والاهتمام من خلال النقد الموضوعى له .

وفى الخاتمة يطالب المتحدث المستمعين بواجبات محددة لتطوير ذلك الوضع .

٢- فى المقدمة يطرح المتحدث سؤال إبتدائى :

ماذا يجب ان نفعل لتغيير الوضع الراهن ؟

ثم يعالج المتحدث سبب السؤال بهدف توضيح الحاجة الماسة الى القيام بمهام محددة وفى الختام يطرح السؤال : كيف اذن يمكننا تنفيذ هذه المهام ؟ .

٣- فى المقدمة اشارة الى الوضع الراهن وفى المضمون عرض للحجج الاساسية المؤدية الى النتيجة المطلوبة ثم مناقشة الحجج المعروضة وتنفيذها بحجج مضادة وفى الختام تبرز وجهه النظر المحددة ليتم التركيز عليها كنتيجة نهائية لا مفر منها .  
(نموذج / ملخص)

- محاضرة / عن اهداف وسياسات العمل مع الشباب  
الافتتاح :

كلما دعيت لحوار مع الشباب . كلما التقيت بهذه الوجوه النضرة المتوثبة تذكرت  
المثل الصينى : دع مائة زهرة تفتتح  
المدخل :

- هل العمل مع الشباب وظيفة أو هواية ؟
- الشباب كل متكامل وليس أجزاء متفرقة
- الفصل بين مختلف البرامج الشبابية هو فصل إجرائى ولا يعبر عن انفصال فى الهدف .
- لا لتخطيط للعمل باجتهادات شخصية للقائمين على مؤسسات الشباب / لابد من سياسات طويلة الأمد واضحة ومتفق عليها .

المحتوى :

- تشخيص لواقع الشباب فى مصر .
- هل هناك أزمة اتصال مع الشباب ؟
- الظواهر السلبية لدى الشباب ليست من صنع الشباب لكنها انعكاس لسلوكيات المجتمع وقيمة والبيئة المحيطة ؟
- تأثير السياسات العامة على الشباب .
- عرض تاريخى موجز :
- النظام الاشتراكى حتى السبعينات .

- حزب واحد هو الدولة .
- قاعدة من الملكية العامة .
- برامج تنمية تحتاج لأيدى عاملة .
- رد فعل القوى الخارجية والداخلية .
- البطالة / أزمة القلق من المستقبل .
- التغييرات فى النظام السياسى والاقتصادى
- تعدد الأحزاب - الحريات
- مردود هذا على الشباب
- افتقاد القدرة .
- التشكك فى القيادات
- الفكر المتطرف - تكفير المجتمع - الاغتراب
- هروب الى الماضى أو هروب الى الحلم .
- أزمة الواقع الفكرى
- إختلاط المفاهيم
- إهتزاز القيم
- إحتلال السلوك
- النظام التعليمى والتربوى فى مصر .
- فى البيت والمدرسة وخبرات العمل .
- عدم وجود اساس للتفكير العلمى .
- التلقين والحفظ - لا الفهم والابتكار .
- وظائف العقل - تدريب العقل .

- القدرة على الحفظ - التذكر - التفكير - المقارنة - النقد  
- التحيل - التحليل - الابتكار - الابداع - الشباب مرحلة  
شفافة .

- التناقض بين القيم والواقع المعاش .  
- ما هي الثوابت وما هي المتغيرات .  
- ما هو الهدف وما هي السياسات لمواجهة هذه الظواهر .

الخلاصة :

- مساحة اكبر للحوار مع الشباب .  
- تعظيم دور مشروعات العمل مع الشباب .  
- دور الحكومة دور المساند والدور الاساسى للمؤسسات .  
- مستهدفات للعمل الشبابى :  
تصحيح المفاهيم / تثبيت القيم / تعديل السلوك .

كلمة ختامية :

اذا تحدثنا عن التنمية فالشباب هو هدف التنمية وهو وسيلتها واذا تحدثنا عن الوطن  
فالشباب هو أفق الوطن واذا تحدثنا عن الأنظمة فلا يمكن السماح فلأية أنظمة بالتضحية بهذا  
الجيل من الشباب ، الموضوع مطروح والملف مفتوح والمطلب الاساسى هو مساحة اكبر  
للحوار مع الشباب .  
لنشكر الشباب على أنه يعطينا الممن ما لديه ، هذا الشيء المحدد المخزون الذى لا  
يمكن استعادته بمجرد انفاقه وهو عمر الشباب ، كما اشكركم الآن لإعطائى هذه المساحة  
التيينة من وقتكم وعمركم التى استمتعتم إلى فيها .

## **الفصل الثالث**

### **العوامل المساعدة**

## هذه

بعض التنويعات للعوامل التي تساعدك على إخراج حديث جيد وأهميتها ترتبط بظروف الموقف المحدد الذي تتواجد فيه وقد تبدو هذه الأهمية ذات درجة أقل ولكنها تتصاعد حتى درجة الحسم عند ظروف معينة .

### أولا : الاستعانة بالحقائق أو المعلومات أو الأمثلة أو الإقتباسات :

المعلومة هي زاد الخطاب ولا شك ، ولكن ذلك لايعنى حشد الخطاب بكم من المعلومات التي تساق بحمر وبلا ميرر بحيث تزيد عن الطاقة الاستيعابية للمستمع ثم تفقد بالتالى أهميتها وتأثيرها ، أن الإجادة تكون عندما تأتى المعلومة المؤيدة للموضوع والمؤكدة له فتحدث أثرها في الغزو والتوضيح والإثارة ، وكذلك فعل الحمل النابضة بالحياة في شكل أمثلة وتشبيهات وتعريفات ونوادير وفكاهات لا تخلو الأحاديث العظيمة منها .

حاول أن تعتبر استعمال هذه الاقتباسات متعة شخصية لك طالما ان مستمعيك سوف يسعدون بالاستماع إليها ، وحاول أن تجمع في ملفك الشخصى أكبر كم ممكن من مولدات التشويق اللازمة لذلك الإقتباس إذن :



" مهما حاولنا التأثير في الصخر فسيأتي يوم يندثر ويمحوه الزمن ، لكن التأثير في عقول الرجال الخالدة سوف يثمر ويتكاثر ويتألف الى الأبد " .

مثل هذه البداية يمكنها وحدها ان تحفز وتشد المستمع اليك ليعرف ما هو نوع التأثير الذى سوف يمارسه على عقله وكيف سيكتسب صفة الخلود وبعدها سيكون لمدة دقائق معدودة جاهزاً لتحدث فيه ذلك التأثير المتوقع ولكن عليك ألا تدع تلك الدقائق الغالية تفلت منك دون أن تستثمرها تماماً .

### ثانيا : كيفية عرض الحجج أثناء الحديث :

يتوقف نجاح المتحدث او فشله فى الاقتناع إلى حد كبير على طريقة استخدامه للحجج التى يسوقها أثناء الحديث والتي يمكن أن توصله إلى هدفه المنشود بتفاعلها مع خبرات المستمع كيف إذن يتم التفاعل بين فكرة المتحدث وخبرة المستمع ؟

المستمع يدير الأفكار التى يتلقاها فى وسط من الخبرات المتجمعة لديه من تجاربه الذاتية ، فإذا أردت ان تضمن اقتناعه بالفكرة التى تطرحها عليه فلا بد لك ان تراعى مستوى خبراته وأن يكون ذلك التفاعل المفترض لدى المستمع تحت إشرافك ... وكيف ؟

**هناك ثلاثة أساليب لعرض تلك الأفكار أو تلك الحجج :**

#### **١- الحجج الاستنتاجية :**

بمعنى أنك تطرح الفكرة أو الفرض ثم تبحث عن حقائق واحداث تبرهن على صحتها ويستخدم هذا الأسلوب مع المستمعين ذوى المستوى الثقافى والنظرى المرتفع لأنه يتطلب قدرات فكرية راقية ويستحسن اتساق الأمثلة والتشبيهات المؤيدة ليتمكن

المستمع من تصنيفها في عقله والخروج منها باستنتاجات محددة تؤكد صحة الفكرة او الفرض الذى تطرحه .

## ٢- الحجج الاستقرائية :

وهى على العكس ، بمعنى أنك تطرح الوقائع والحقائق والأمنلة ثم تستقري منها النتيجة العامة على شكل فكرة .

والاستقراء أسلوب سهل للمستمع ويجلب له متعة المشاركة في التفكير مع المتحدث والوصول معه إلى النتيجة المنشودة كما أنه يدرب العقل على استخلاص النتائج من المقدمات ويصلح هذا الأسلوب مع المستمعين الذين لا يتمتعون بقدرات أو ثقافة نظرية عالية ويعيبه حاجته الى وقت أطول لسرد الكثير من الحقائق والوقائع والأمنلة .

## ٣- إستخدام الحقائق نفسها كحجج :

ويجب أن تختار تلك الحقائق التى يعلمها المستمع ، ليكون بإمكانه مباشرة اختبار صحة هذه الحقائق من خلال خبراته الذاتية مباشرة لانه لو انتقت معرفة المستمع بهذه الحقائق فقد انتقت ابالتالى بالنسبة له قيمتها الإثباتية .

مثال : عندما نتحدث فى وسط شعبى عن عيوب سياسة ما لأنها تودى الى ارتفاع الأسعار وتؤكد فى سياق الحديث ان أسعار اللحوم والخضر والفاكهة قد ارتفعت بضع مرات خلال فترة محددة فهذه حقيقة يعرفها الجميع ويستطيعون اختبار صحتها فورا من واقع الخبرة الذاتية ولها قيمة اثباتية تصلح لأن تكون برهاننا على الفكرة او الفرض الذى تطرحه .

### ثالثا : ملخص الخطاب كوسيلة مساعدة :

عندما تلقى خطابا فلا تتقيد بنص مكتوب لأنه سرغمك على قراءة كل كلمة حيث تبدو أمام المستمعين وكأنك تلو. بما يعنى اضطراك لتركيز النظر على الاوراق التى أمامك وبالتالي تحرم نفسك من فرصة ومزايا النظر فى وجوه مستمعيك وانت تخاطبهم . وفى نفس الوقت لا تظهر امام المستمعين بدون مذكرة مكتوبة كيلا تضطر الى الارتجال والتحدث بدون مرشد .

وظيفة الملخص اذن هى ارشادك بكلماته الهادية ومساعدتك فى تنظيم الوقت وحسن توزيعه على اجزاء الخطاب .

وإثناء القاء الخطاب لا تفكر فى الكلمات التى ستقولها بل فكر فى الحقائق والأفكار نفسها التى تريد أن تبلغها وسوف تندفق عليك الكلمات بدون ان تسعى أنت اليها ، وبالتالي لا تتسك بكلمات بعينها تكون قد دونتها فى ملخصك وإنما تتمسك بالفكرة والحقيقة وحدها .

وعندما تقوم بإجراء إعداد الملخص الخطاب فأنت تجمع ثروة هائلة من المواد ، وأنت تعيد القراءة والتهذيب والتدريب وتختار الفقرات التى ستستخدمها فى كلمات حاوية موحية بما تحمل من أفكار متعددة وعندما تصل إلى كل حقيقة أو فكرة فى الملخص فإنها وحدها ستقوم باستدعاء كل المعرفة المتصلة بها ، عليك فقط أن تقوم ببساطة بتحويل المعرفة المتاحة إلى كلمات هادية تستطيع أن تتحدث عنها بطريقة مغلصة وحامسية لأنها تحمل قناعتك الشخصية .

هناك طريقة مبسطة لتدوين ملاحظات الملخص وهي استخدام بطاقات ( ٣ × ٥ )  
أو ( ٤ × ٦ ) وميزة هذه البطاقات الرئيسية هي صغر حجمها فيمكنك أيضا إزاحة بعضها  
إذا رغبت في تقصير مدة الخطاب .  
وبالرغم من أن هذه الملاحظات العقلية الملخصة بما ترمز إليه من أفكار سوف  
تزودك بالثقة وتساعدك على التأثير في الجمهور المستمع فعليك أن تعي أن أى  
للحديث أو تثبتت للذهن قد يؤدي إلى قطع تسلسل الأفكار كما أعدتها ، وربما لا  
تستطيع العودة إلى مسارك الأول مرة ثانية لذلك فمن الأفضل أن تكتب مادة الخطاب  
نفسها في مذكرة مكتوبة تعيد قراءتها بين الحين والحين لتثبيت الأفكار التي تحملها وتثبيت  
أسلوب انسياقها وتلجأ إليها في حالات الطوارئ . ويمكن استخدام ورقة واحدة  
للملخص تقسمها طوليا إلى نصفين أى إلى نهريْن وتكتب العناصر الأساسية على النهر  
الأيمن منها والعناصر الفرعية على النهر الأيسر .  
كما يمكن تقسيم الورقة نفسها إلى ثلاثة أقسام لكتابة الضروري في قسم والأقل  
ضرورة قسم ثانٍ والتفاصيل في القسم الثالث . ويمكن استعمال الأشكال الهندسية  
للمساعدة في التدريب فتضع الأفكار الأساسية مثلا في مربعات ووجهات النظر المتعلقة  
بها في دوائر والنقاط الثانوية في مثلثات وهكذا .  
ومن واقع هذا الملخص يمكن إجراء عملية التدريب على الحديث بتجربة الأشكال  
والصيغ البلاغية التي ستستخدمها والتمارين على كيفية وأماكن الإبطاء أو الإسراع في  
الحديث عند أجزاء معينة ليحدث ذلك في النهاية بطريقة طبيعية تضمن بها تفاعل المستمع  
معك .

وتجدر الإشارة هنا الى ان طرق التلقين القورية نفسها قد تطورت ولا تزال محل مزيد من التطوير حيث تحمل الروائع الإلكترونية بالتدريج محل البطاقات القديمة ( بطاقات الملخص ) فى تنفيذ الحديث وبذلك يتحرر المتحدث من الحاجة المستمرة الى النظر فى أوراقه أو ملاحظاته مما يسهم فى الإضافة إلى قدراته بالمظهر الأكثر طبيعية فى الأداء .

#### رابعاً : تذكر الأسماء :

يعتبر الفرد العادى أن ذكر اسمه امام الناس بطريقة ايجابية مكافأة كبيرة فلماذا لا نمنح هذه المكافآت لأكرم قدر ممكن من الناس ؟ ولكن يجب أن نحرص على ذكر الأسماء دائماً بطريقة صحيحة لأن الخطأ هنا يودى الى نتيجة مختلفة تماماً .  
كما أن ذكر بعض الأسماء ممن اشتركوا فى مشروع معين دون ذكر اسماء البعض الآخر يثير الاستياء بالضرورة فحاذر ان نخلع هذا الشرف على بعض الاسماء فيما يتعلق بعمل معين ما لم تكن متأكداً من أنك تعرف كل الأسماء ممن لهم علاقة بهذا العمل دون الأسماء إذن فى غطوطك لاستخدامها أثناء الخطاب .

#### خامساً : وسائل الايضاح :

هناك ما يعرف بتراسل الحواس فليست كل حاسة من حواسنا فى عزلة عن الأخرى .  
إعمل إذن على مخاطبة أكبر قدر من الحواس فى آن واحد .  
عندما دعيت للقاء دبنى بعقد فى إحدى الجمعيات أحسست أن كثيراً من الشعائر والطقوس تخاطب الحواس وان كل شعيرة أو طقس مكلفة بحاسة معينة / فمجرد ان تدخل المكان تنبه عينك برؤية التوافد ذات الزجاج الملون بتناسيمه البديعة والنقوش التى تملور فى الأرجاء والقباب بما تحمل من تراثات ، ولحيز الأنف روائح البحور القديمة التى تردك الى

زمن اخر ، وتسمع الأذن كلمات بعينها ذات نبرة خاصة ، وتستجيب حاسة اللمس لتتابع حبات المسبحة بل وحبات المسابيح الأخرى تخيلا وحتى حاسة الذوق تستجيب بدورها لذلك المشروب الذى يقدم اليك والذى يحمل مذاقا خاصا به يتألف مع المكان ، فليس مصادفة إذن أن الكلمات التى تقال فى مثل هذا المكان لا تنسى ابدا. فالجو العام لمكان اللقاء يؤثر تأثيرا قويا وربما كان حاسما فى التمهيد لما سيقال .

ولعل هذا هو السبب فى أن المحييين يتخيرون للقائهم اماكن بعينها محبة لذاتها ولتأثيرها الخاص فنظل صورة اللقاء بكل جوانبه متألفة مع طقس المكان وبما دار فيه من تحديث وإيماءات مطبوعة فى الذاكرة إلى زمن طويل .

أن هذه المساعدات التى تجذب الحواس لتكون معك اثناء حديثك ذات اثر فعال فى الوصول بمستمعك الى قمة القرب لما سوف تقوله والى مدخل الاقتناع حتى قبل أن تبدأ. كما أن استخدام المساعدات البصرية والمعارض وغيرها من وسائل الجذب المساعدة تساعد فى إضفاء هذا الطقس المواتى وتسهم فى إحداث رد الفعل الإيجابى من الجمهور المتلقى حيث يتذكر الناس عادة عشرة فى المائة مما يسمعونهم ولكنهم يتذكرون ستين فى المائة مما يرونه .

#### سادسا : البساطة والوضوح :

لنتذكر معا انه اذا لم تكن معانى الافكار والمعلومات والمعارف المبلغة للمستمع واضحة وضوحاً تاما فسيحدث لبس وسوء فهم تكون نتجته تبديد الوقت والجهد بلا طائل ، ولنتذكر معا أن الكلمات التى تقال هى من الاهمية بمكان فلا بد من اختيارها بعناية لضمان الفهم الجيد للمستمع . أوجز فتجز وتصيب ، استخدم الجمل القصيرة كيلا

تسبب الحيرة للمستمع وهو يتابعك فى جملتك الطويلة الممتدة ، فليكن الحديث بسيطاً واضحاً ومختصراً وسمى الصميم ليزداد تأثيرك فى جمهورك . ولنتذكر معا مرة اخرى بأننا لم نأت لنحشد أكبر كم ممكن من المعلومات والمعارف فى ذهن المستمع خلال الوقت القصير المحدد ولكننا أتينا لتحقيق هدف محدد وهو الوصول الى اقتناع كامل لدى المستمع سوف يترتب عليه اتخاذ موقف محدد بعد الحديث وسيترتب عليه مسئولية محددة لدى طويل .

إترك الفرصة للتفاعل بين ما تلقى اليه من معارف من خلال الحديث المخلص السهل المتع وبين ما يكون لديه من خيرات ذاتية تم تحصيلها على مدى سنوات وليس لديه استعداد للتنازل عنها بسهولة لجرد الدقائق التى حدثته فيها الا أن يكون حديثك حاسماً ليس أمامه أى مجال لردد ، تذكر تلك الكلمات دائماً :

" على المدخل الى الحديث العبقري كما على المدخل إلى النار ، لا بد من الوداع لكل فكر جبان أو متردد "

قدر ما تستطيع حاول أن تصنع ألفة فى أذهان الجمهور بينك وبين كل ما يعلق بهم والألفة مع المكان هى ألفة محمية ينبغي ان تحرص على إظهارها ، والمكان الذى تلقى فيه حديثك هو مكان يخص هذا الجمهور ، يملكه فحاول ان تعثر على ارتباط كامل يشدك إليه لتقرب من الأشياء الخاصة الحميمة بالجمهور ، لتعثر على تاريخ معروف لهذا المكان (قرية أو مدينة أو محافظة ) أو لتعثر على شخصية بارزة لها إسهام كبير على المستوى العام تنتمى الى هذا المكان ويكون لها تقديرها المحترم والمحبوب فى نفوس المستمعين لتحطم من خلالها الحاجز الزجاجى بينك وبينهم تأمل كلمات كهذه :

" إن وجودى بينكم فى هذا المكان يجعلنى احس بالسعادة والفخر لانه نفس المكان الذى شهد احداث .... "

وتأمل كلمات كهذه :

" أن وجودى مع اناس يتمتعون كنهل او عايشوا كأصدقاء ومحبين فلانا الذى حقق كذا وكذا يجعلنى اشعر بالاعتزاز والفخر .... "

تأمل هذه الحبرة الشخصية :

عندما دعيت الى لقاء مفتوح فى قرية صالحجر من أعمال مركز بسيون فى محافظة الغربية لم أكن أعرف الكثير عن القرية الا انها تطل على فرع النيل رشيد و الا انها ذات تاريخ يمتد الى الفراغة ورحلت قبل اللقاء أقلب صفحات كتب التاريخ القديم حتى عثرت على ضالتي واتيح لى أن أقول :

" ما أعظم ان يكون حديثى معكم أيها الاخوة فى هذه القرية صالحجر التى تضرب بجذورها فى أعماق التاريخ المصرى القديم ، على هذه الربوة التى تطل على نيل مصر العظيم والتى شهدت الأجداد والمعارك وتخلقت عليها أجيال وأجيال حتى وصلت إلينا "سايس القديمة أو ساو " التى بدأت منها حركة إعادة توحيد مصر على يد الملك بسمتيك الأول مؤسس الاسرة ٢٦ ، " بسمتيك بن نكاو " الذى كان احد الحكام المحليين هنا واستطاع ان يصل إلى حكم مصر كلها وأن يصبح امراطورا على المنطقة كلها وعلى يده وأيدى أجدادكم العظام أصبحت سايس عاصمة لمصر ومن هذا المكان الذى كان مرفأ أو ميناء خرجت المراكب الحربية لتغزو البلاد ومن هذه المدينة انتشرت عبادة الآلهة القديمة ( نيت ) برمزها الذى كان يعبر عنه بسهمين متقاطعين وخرجت الأميرة الجميلة



"نيتوكريس" لتعبد في طيبة ويدخل رمزها في لغة القدماء ويكتب اسمها واسم والدها بسمتيك الأول على جدران المعابد والتماثيل التي وصلت بعضها حتى متحف اللوفر ، ما أروع الحديث أيها الاخوة مع أحفاد أعظم حضارات الأرض ... "

ولا أستطيع أن أصور لك يا عزيزي كيف كان استقبالي بعد هذه المقدمة وكيف تفتحت الأذان والأذهان لسماعي بعد هذه الكلمات التي قربتني منهم الى أقصى حد وأنا الذي جئت اليهم في البداية كغريب !

إن تذكر المكان اذن امر بالغ الأهمية ، ولكن في نفس الوقت وبنفس القدر من الأهمية يجب الحرص على أن تكون الاسماء والوقائع صحيحة وإيجابية وإلا إنعكست الآية، لقد شاهدت بنفسى كيف يمكن ان يفشل اللقاء وتكون محصلته صفرا مجرد أن المتحدث قد نطق اسم المكان الذى يتحدث فيه بشكل خاطئ أو ليس كما ينطق به أهله ، وأود أن أجنبك يا عزيزي السخرية التي يمكن ان تكون محلا لها أنت وخطابك اذا ارتكبت خطأ تافها كهذا .

### ثامنا : إعرف جمهورك :

بطبيعة الحال سيختلف كل جمهور عن الآخر ، هناك خصوصية لكل ، ويمكن أن تكون هناك حقائق عامة تنطبق على الجميع ، ولكن من الأفضل استثمار هذه الخصوصية كما نستثمر العمومية في شكل القواعد العامة ، وهناك حقائق خاصة تنطبق فقط على بعض النوعيات من الناس ، حاول ان تكون على علم بهذه الخلفية عند جمهورك لكي تصل الى الأرضية المشتركة معه والتي ستبنى عليها أفكارك وكلماتك لتبدو وكأنك تجعل حديثك شخصا مع أحد الناس المقربين إليك .

#### استمع أيضا لتلك التجربة الشخصية :

" فى إحدى الزيارات لمقاطعة ألامية طلب منى الحديث أمام المدعوين لحفل التعارف كاد هناك مترجم بطبيعة الحال ، ويبدو أننى أفضت كثيرا كعادتنا فى تمجيد رئيس الدولة ولاحظت ذلك اثناء كلمتى ، فسألت المترجم فى ذلك فقال لى : أنهم هنا فى هذه المقاطعة الشمالية ضد رئيس الدولة الذى مجدته !  
أدركت خطأى على الفور ، أننى لم أسأل فى البداية ولم أحاول معرفة المعلومات الكافية عن خصوصية جمهورى .

وفى التجربة التى يذكرها ماكولاف عن أحد المديرين البارزين عندما يزوره شخص ما لأول مرة فإنه يكلف سكرتيره بلقائه أولا وفى هذا اللقاء يحاول السكرتير معرفة كل شئ عن الزائر ويدونه فى بطاقة خاصة ، فإذا ما زار هذا الشخص المدير مرة أخرى ولو بعد سنوات كان المدير فى وضع يمكنه من ان يسأل زائره عن أدق التفاصيل عن أولاده وهواياته وكل ما تظهره البطاقة الخاصة به عند السكرتير وسوف يتأثر الضيف طبعاً بهذا الإطراء إلى أقصى حد وسوف تذلل بالتالى كل الصعوبات التى تعترض اللقاء .

عليك إذن ان تترك لدى جمهورك الشعور بانك كنت تتحدث الى كل واحد على حدة وانك تعرف الكثير عنه وهذا الانطباع المحبب عن طريق المعرفة الشخصية هو أقرب نافذة لدخول المعلومات أو الحقائق التى تريد أن تفضى بها للجمهور .

#### تاسعا : كن موضوعيا :

الموضوعية والذاتية على طرفى النقيض من ألوان الطيف هما أبداً ما يمكن عن بعضهما وهما أقرب ما يمكن من بعضهما فى آن واحد كل شعاع وكل حزمة ضوئية

تحتوى كل ألوان الطيف و آخر لون فى الشعاع يبدأ منه أول لون فى الشعاع الآخر ، وعندما يكون المتحدث ذاتيا فإنه بالضرورة يعبر عن مصالحه الخاصة ، وعندما يكون المتحدث موضوعيا فإنه بالضرورة أيضا يعبر عن مصالح الآخرين وهو فى الحال الأخيرة يملك طاقات الاقتناع والعمق العاطفى ويملك ان يتلاعب بصوته على كل ألوان الطيف وهو الحال الاولى آحادى النظرة لايعرف إلا أن يعزف على وتر واحد فلا يستطيع أن يبلون صوته بجملته موسيقية كاملة .

والإدارة الحديثة فى المؤسسات التجارية عندما تعلم موظفيها و تدربهم على فن البيع تغريهم بممارسة التقمص العاطفى ، أى تدربهم على التفكير من وجهة نظر العميل ، يقترب من هذا التدريب على فن الاتصال ، ولكي نفهم أين يقع التقمص العاطفى بين قائمة العواطف علينا ان نتذكر انه عندما تعاطف مع شخص ما فإننا نشعر بنفس شعوره وعندما نظهر الكراهية تكون لدينا مشاعر معادية له .

وعندما تظهر اللامبالاه نفقد الشعور بالتأييد او المعارضة له وعندما نمارس التقمص العاطفى فإننا نضع نفسنا مكان الشخص الآخر فنفهم مشاعره ، بل نفهم ذوقه وأحاسيسه ، وكلما مارسنا التقمص العاطفى مع العميل زادت مبيعاتنا ، وكلما مارسنا التقمص العاطفى مع الجمهور المستمع الينا اقتنع بنا .

فكر اذن من وجهة نظر المستمع ، إعرف اهتماماته وتبنى الدفاع عن مصالحه لكى تحصل على الدرجة القصوى من أهتمامه وتصل الى الدرجة القصوى من التأثير فيه .

ان فن البيع الحديث لا يخلق عرض السلعة او الخدمة فقط لكنه أيضا وبدرجة اشد يخلق الطلب على السلعة او الخدمة و ينفذ المستهلكين لأن يستهلكوا متحالم يكن فى ذهنهم من قبل .

وبنفس الفكرة التى تستخدمها الاعلانات يتيح لك التقمص العاطفى ان تتحدث مع الآخرين كما لو كانوا يتحدثون مع أنفسهم ولكنهم يستخدمون فى حديثهم صوتك أنت وأسلوبك أنت .

#### عاشرا : مشاركة الجمهور :

إذا كان الانسان يتذكر عادة عشرة فى المائة مما يسمعه !

ويتذكر ستين فى المائة مما يراه !

فإنه يتذكر تسعين فى المائة مما يفعله !

فحاول أن تدفع جمهورك إلى المشاركة بالفعل والتفكير وبالحركة وبالعقل وتذكر أن هناك حوارا ما سوف يجرى بينك كمتحدث وبين المستمع كمتلقى وأنتك لا تمارس العمل الإيجابى وحدك وإنما لكى يكون العمل إيجابيا بهذه الصفة فلا بد من وجود طرفين فاعلين . وسيجرى هذا الحوار الداخلى من خلال الصوت ومن خلال الصورة ومن خلال الإيماءات ، تعبيرات الوجه ، شكل الجلسة ، نظرات العيون ودرجة تهيئاعليك ، إستجابة الاهتمام أو عدم الإستجابة أو الردود الصامتة ذات الصدى العالى ، وأنت تستقبل ردود الأفعال الفبائية هذه أثناء إلقاءك الحديث ، ويجب ان تنقل اليهم بذكورك انك تتلقى مثلهم وأنتك تتبادل معهم التأثير والتأثر وأن كل لفظة فى القاعة لا تغيب عنك

وأنت تنظر مباشرة إلى عيني كل شخص وكأنك تنفذ من خلال النظرة إلى قلبه شريطة  
الا تخلص أحدا بعينه بذلك الاهتمام .

" في أيام الدراسة الجامعية كان لدينا أستاذ عظيم في مادته ، واحد من علماء مصر  
البارزين ويبدو أنه كان يعرف المعلومة التي قلناها حالاً عن فن الحديث لأنه كان يصبر بالرغم  
من قصر نظره وكلما زادت الضجة في المحاضرة على مناداة الحاضرين في المدرج الكبير :  
- أنت هناك ، أنا أعرفك ، أنظر إليك وأراك وأعرفك... ويشير إلى اتجاه الضجة محذرا  
بإصبعه ولكننا كما متأكدين انه لا يقصد أحدنا بذاته وإنما يوحى لنا بذلك ومن ثم تزيد  
الضجة ويضيق معها تأثير محاضراته القيمة ! "

لنعد إلى موضوعنا وإلى ضرورة مشاركة جمهورنا ، فأنت تعطى جمهورك وجمهورك  
يعطيك أيضا ! أنت تعطيه بعض المعرفة وهو يعطيك كل الخبرة ! وربما ما هو أكثر  
من ذلك .

" في لقاء مع مجموعة من طالبات الجامعة سمح المحاضر بتداول ستة اقراص من الحبوب  
المخدرة بين الطالبات ليتعرفن عليها ، وعندما أحصى المحاضر الأقراص بعد إعادتها ليتأكد  
من استعادتها وجد عنده سبعة اقراص لاسية ، ولقد اظهر له رد الفعل هذا ان الفتيات  
يعرفن معلومات وفيرة عن المخدرات أكثر مما كان المحاضر يتصور ! " .

لماذا لم نعد إلى موضوعنا ؟!

علينا ان نبحث في المؤشرات التي تقيم مشاركة واستجابة الجمهور مثل التعبيرات  
المعنية التي ترسم على الوجوه ، عما اذا كانت بؤادر القلق أو الملل قد حلت ، عما اذا

كانت العيون لا تزال قادرة على متابعة مخارج الكلمات لابد ان تتحول في كل اتجاهات القاعة بعينيك .

وبطبيعة الحال فإن أفضل رد فعل للجمهور هو التصفيق، ولكن التصفيق ليس دائما علامة على رد الفعل المرغوب فيه تماما ، فقد يكون التصفيق بأقل مما يجب أو غير متحمس أو غير مخلص أو ليس في الوقت الذي يريده المتحدث بذاته ، وقد يعبر الجمهور بالتصفيق عن خطأ غير مقصود للمتحدث .

وغياب التصفيق في آخر اللقاء قد يكون لأن الجمهور لم يعرف بنهاية اللقاء أو لم يتوقع لحظة النهاية كما حدثت ، وتلك غلطة المتحدث ، وقد يحدث التصفيق لمجرد العدوى ولا يعبر عن الحماس والإعجاب المطلوبين بالفعل ، بل قد يأتي التصفيق كما لو كان مطلباً غير مباشر من الجمهور بإنهاء اللقاء ، التصفيق إذن هو أداة الجمهور الرئيسية للتعبير عن رد فعله إزاء الحديث .

## **الفصل الرابع**

### **الموقف والأداء**

## عندما

نتحدث عن الحماس وعندما نتحدث عن الثقة بالنفس فنحن نتحدث عن مشاعر وعن التعبير عن هذه المشاعر وهناك صفة ملازمة للمشاعر هي الصدق والطبيعية فلا يمكن للمتلقى ان يشعر بشعور ما إلا كان طبيعيا . وعندما اقترح عليك ان تكون صادقا مع نفسك فأنا أتحدث عن شخصيتك الطبيعية واذكر بأنه لا يوجد شخص آخر على وجه الأرض يشبهك تمام الشبه . ومن ثم فأنت شخصية فريدة ، وهذا التفرد في شخصيتك لا يقدر بثمن فأحتفظ بتفردك وحافظ على شخصيتك الطبيعية .

إليك هذه التجربة العلمية من - ديل كارنيجي

كان ديل قد حضر إلى نيويورك تراوده الآمال العريضة في أن يصبح نجما مسرحيا، وكان قد درس الاساليب الفنية وظن إنه إذا استطاع أن يحصل على أفضل ما في صفات النجوم وإذا أمكنه أن يدخل تلك الصفات على أدائه فسيصل تماما إلى هدفه ، وهكذا راح ديل يقتبس طرق الكلام والإيماءات التي تميز شخصا عن الآخر حتى أجاد ذلك .



واضططر فيما بعد إلى التحول إلى عمل آخر يمارسه بإخلاص وطبيعية فأقلع عن التقليد وراح يعلم الناس كيف يتحدثون بشكل طبيعي ، وهكذا أصبح ديل كارنيجي المشهور الذي نعرفه .

وفي تحليل عن الجاذبية التي يحظى بها مختلف الساسة والزعماء المشاهير عند الظهور أمام الجماهير، أثبت التحليل أن السمة الأساسية لأكثر هؤلاء جاذبية هي الطبيعية التامة . . لا تحاول إذن أن تقلد الأساليب الشخصية التي تميز الآخرين كما لا تحاول أن تبحث لنفسك عن أساليبك الشخصية كذلك إنها سوف توجد وحدها عندما تعبر أنت عن ذلك بطريقة مخلصه وطبيعية وعندئذ سوف تتمتع بشعور الأفضل وسوف يكون أداؤك راقيا لا تشوبه إلا الموانع التي تعترض خيل السياق لأبد لمراجعتها من قفزة ما تؤدي بطريقة ما ! .

### أولا : فقدان الذاكرة :

يحدث هذا للكثيرين ، يحدث للمتحدث أثناء الحديث ان يتنابه إحساس مفاجئ بأن عقله أصبح خاويا للحظة ، وعليه فقد أصبح غير قادر على تذكر ما سوف يقوله كيف تضع خطة للطوارئ تكون جاهزة لمعالجة مثل هذا الموقف ؟  
(١) يجب ان تفكر في أسباب ذلك فقد الجزئي للذاكرة ، هناك عوامل عديدة قد تكون التشتت الناتج عن رؤية أو سماع أو شئم أو تذوق أو لمس شئ مفاجئ ، وقد يكون السبب أن هناك جملة محفظة أو كلمة معددة تعتبرها مفتاح العبارة القادمة .

وقد سبق أن نبهنا الى خطورة الحفظ لئلا هذا السبب :

وقد يكون وجود حالة من الضغط العصبي الناتج عن الاجهاد او الاحباط او الحزن، وقد يكون السبب الاحساس بأنك تتعرض لاختيار ما لوجود شخصيات قيادية او رئاسية تحضر للقاء ، وقد يكون السبب تقريبا أى شئ أو كل شئ .

(٢) يجب إذن أن تفكر ومنذ الآن في استخدام منقذ للموقف وإليك بعض الملاحظات التي يمكنك ان تعدها لئلا هذه الطوارئ ، مثلا :

أن تنظر الى الأشخاص الجالسين في المؤخرة وتخاطبهم : هل تسمعوننى جيدا .. اذا سمحتم برفع الايدى .. شكراً

والآن أين توقفنا ؟

سيبادر بعضهم الى تذكيرك بالمعنى الاخير أو العبارة الأخيرة وبذلك تستأنف الحديث .

انت تهدف طبعاً الى تحاشي نقل الإحساس بأنك نسيت أو فقدت الذاكرة الى الآخرين ، فالتحمس والمخلص والصادق لا ينسون وأنت تهدف أيضاً الى استثمار هذا الحدث الطارئ - الفقدان الجزئي للذاكرة - في إعادة حشد الأذهان وبينما أنت لاستأنف الحديث بشكل أفضل .

من الممكن النظر في بعض العيون ومخاطبة اصحابها :

لو رغب أحدكم في سؤال في أى وقت ، من فضلكم برفع الايدى .. شكراً... لاحظ ان البعض يقوم بتدوين ملاحظات .. هذا شئ جيد .. ترى ما هي الملاحظة الأخيرة ؟

وعندما يادر أحدهم بذكر آخر النقاط ويمكن استئناف الحديث ، من الممكن التعقيب عليه بقول هذا حسن ، أنا نتابع مع بعضها بشكل جيد .  
ويمكنك أن تستمر في إعادة الجزء الأخير من الجملة الأخيرة حتى يعود ذهنك إلى حالة الصفاء المفقودة ومن ثم تستأنف الحديث . وفى ضوء الموقف يمكن إختيار البديل الأكثر ملائمة .  
يمكن القفز فى خلال ذلك فوق الجزء أو الحدث أو الطرف الذى تسبب فى هذا الفقد الجزئى للذاكرة، يمكن تجاوزه، ويمكن التضحية بالعبارة أو الفكرة التى تصادف وجودها فى تلك اللحظة .  
على أن المتحدث الجيد الذى يجد بيده ملخصا للحديث لن يتعرض لصعوبة فى حل مثل هذه الحالات الطارئة أو التطورات أو التصورات غير المتوقعة .

### **ثانيا : عدوى المواقف**

تذكر جيدا ويمكنك اختبار ذلك عمليا أن موقف المتحدث يسبب العدوى للجمهور : إذا تشاء فسوف يتشاءب الجمهور : إذا كان موقفك عدائيا فسيصبح الجمهور عدائيا ، وإذا كان موقفك وديا فسيصبح جمهورك ودودا .  
إذا كنت تستمتع بالحديث أثناء القائه فتش بأن جمهورك سوف يستمتع أيضا . إذا كنت مضطربا أو متعبا أو قلقا فسيعاني الجمهور من هذه الأعراض وإذا كان حديثك على وتيرة واحدة ، فيستغرق جمهورك فى النوم وإذا كنت تشع باللامبالاه أو الضجر ، فيستشعر الجمهور بنفس الشعور وحتى إذا كنت كثير النظر فى ساعتك أو ساعة الحائط وملاحظة الوقت فسيشغل جمهورك مثلك أيضا .

فاستثمر عدوى الموقف فى نقل أحاسيس الصدق والحماسة والإخلاص الى الجمهور، لا تتردد بعينيك بل إنفذ بهما مباشرة الى داخل كل شخص ، كن ثابتا ومركزا ومؤمنا لكي تحصل على أقصى قدر من الاهتمام ومن الاقتناع بعد ذلك .  
من المعتاد عندما يندندن رئيس الدولة مع الموسيقى بالنشيد الوطنى ان تجدد القاعة كلها تغنى النشيد ، فإذا صمت فإن القاعة كلها تصمت راقب ذلك فى افتتاح الحفلات أو المؤتمرات المنقولة بالتليفزيون .

### ثالثا : التشتت

كقاعدة عامة يجب ان تصر على ان تكون انت وحدك بؤرة الاهتمام بالنسبة للجمهور ، وعليك ان تنحى جانبا كل ما يمكن أن يتسبب فى شد انتباه الجمهور بعيداً عنك أو عن حديثك .  
**لما هى العوامل التى يمكن أن تصرف جمهورك عنك ؟**  
أنها أى مصدر يؤثر على أى حاسة من حواس الجمهور الخمس ، أى رؤية أو رائحة أو ضجة سواء كانت آتية من خارج القاعة أو من داخلها ، الحرارة الزائدة أو البرودة الشديدة المقاعد غير المريحة ، الصور التى تشد الانتباه ، أى خلل فى أجهزة الصوت...  
فإذا حدث التشتت نتيجة لبعض العوامل التى لم تكن محسوبة ، وكان وقته المتوقع قصيرا فتوقف عن الحديث حتى يختفى مصدر التشتت لأن الجمهور سيركز انتباهه على مصدر التشتت وسيكون كل ما تقوله وقتئذ عديم القيمة .  
وإذا حدث وكان الوقت لاستمرار التشتت طويلا فقد يكون من الأفضل إنهاء الحديث ، فمثلا إذا كان اللقاء خلويا وهطل المطر فجأة أو اذا انقطع النور ولم تكن

الإضاءة البديلة كافية ، لأن الإضاءة غير الكافية قد تكون هي نفسها قد تكون هي نفسها مصدرا للنتجت أو لمزيد منه ، فمن الأفضل في مثل هذه الحالات إنهاء الحديث .

ماذا يحدث لرؤيتك أثناء الحديث المتحمس لعينين مغلقتين ؟

كيف تتغلب على تأثير النوم عند بعض الجمهور؟

أليس من الأفضل ان تخاطب بعينيك وإيماءاتك من يجاوره في الجلوس لكى يوقظ

بطريقة لا تجذب انتباه الغير ؟

وأليس من الملائم عندئذ أن تعيد وكأنك تفعل ذلك من أجله بالذات الجزء الأخير

أو ملخصا للجزء الأخير من الحديث الذى أغفى خلاله صاحبنا لكى تعيده إلى متابعتك

وتريه كم أنت حريص على ألا تفقده ؟

في إحدى المؤتمرات الكبيرة كان التشتت مصدرة عطل مفاجئ في أجهزة الصوت أدى

إلى الاختصار على استخدام " مايك " واحد للحديث ولما كان اللقاء مفتوحا للحوار بين

المتحدثين والجمهور ومقدم البرنامج فقد كان يتعين تداول المايك بين متحدث على المنصة

ومقدم للبرنامج يقف عند " الكاونتر " وأفراد جمهور يكونون في وسط أو مؤخرة القاعة

وكان على كل من هؤلاء ان ينتظر حتى يأتية المايك ليأخذ دوره في الحديث ، لقد سادت

الفوضى وفشل المؤتمر لهذا الخطأ غير المقصود الذى كان من الممكن تلافيه بجهاز احتياطي

للصوت، وضاع في الهواء كل الجهد وكل الوقت والمال الذى أنفق من أجل المؤتمر .

#### رابعا : إتركه للذئاب

ماذا يحدث لو اكتشفت أن هناك أحد الأشخاص لم يندرج في تيار الجماعة ولم

تفلح أنت في جذب اهتمامه للإصغاء إليه ، كما لم تنجح محاولتك فى تهيئته ليكيف عن

الصوت او الحركة ، وبدأ يأخذ بعض المواقف التي من شأنها ان تصرف الجمهور عنك أو تشككهم في جنوى وصدق ما يقال هل تتركه وشأنه وتستمر متجاهلا إياه ؟

هل تعاقبة انت بتدخل مباشر منك حياله؟

في الحال الأول قد يستمر ويتمادى الى حد إفشال اللقاء !

وفي الحال الثانية قد يكسب تعاطف الجمهور معه ضدك !

فكر في حال ثالثة تنجح أنت فيها في تأليب الجمهور ضده ودفعه الى الخروج او السكوت تلك الحال هي ما يطلق عليها تعبير " إتركه للذئاب " اى دع الجمهور يقرسه وسيفعل ذلك اذا أحس بالتعاطف معك هذا الإحساس أنت وحدك المسئول عن تنميته منذ البداية سواء وجد مثل هذا الشخص أو لم يوجد ، عليك عندئذ فقط أن تجعل الجمهور يحس أن هذا الشخص يبيع وقته أو يميته أو يستهزئ به ، فمتى أحس الجمهور أن شخصا بعينه يخرمه من الاستماع .! يقال وبما جاء من أجله أى إذا نجحت في تحويل المواجهة مع هذا الشخص منك الى الجمهور فسوف يقرسه بلا جدال يمكنك أن تقول :

ليس لدى ما يمنعني من الحديث الخاص معك إلا حرص على وقت الجماعة ..!!  
ويمكننا أن نناقش هذه المشاكل الخاصة عقب انتهاء الحديث العام حتى لا يضيع وقت كل هؤلاء الاخوة في الاستماع إلى مسائل لا تعينهم ...

- أو ... أنت تأخذ من وقتي وأنا أريد أن أعطيك أياه ..ولكن ما ذنب هذا الجمهور كله ؟!  
- أو ... هل يحب احد السادة الحاضرين ان يجيب على هذه الجزئية التي يثيرها الزميل ؟!  
عندئذ سوف تتحول انت من موقف الخصم الى موقف الحكم وهذا افضل لك كثيرا كيلا تفقد السيطرة على جمهورك ، وماذا يحدث لو أكتشفت أن هناك أكثر من

شخص يتخذون نفس الموقف ولم تفلح فى جذبهم او استمالتهم اليك لا بالحديث ولا بالتركيز فى عيونهم ، وربما لأن بعضهم يرتدى النظارات الشمسية ؟  
قد يكون الأوفق استدارتهم للحديث بطريقة لطيفة ، حاول ان تعثر على مجال مشترك معهم على وجه الخصوص .  
هل يتفضل الزميل الذى يرتدى النظارة الشمسية بالتعقيب او بالإجابة ؟  
تأكد من اختفاء النظارات الشمسية بعد حين ثم استأنف الحديث وأنت فى وضع السيطرة على جمهورك !

#### خامسا : علاج الاسئلة وأخذ رأى :

- اذا كنت ستطلب من الجمهور ان يوافق على وجهة نظر لا تزال محل خلاف فلا تبادر بطرح طلبك هذا صراحة .  
إدفع الجمهور لأن يوافق معك على بعض الأجزاء التى ليست محللا للخلاف أولا ، ثم على الأجزاء التى من السهل تقبلها ثانيا وعندما تتكون لديك لدى الجمهور مجموعة من الفقرات الايجابية فاعتبرها مدخلك الى الجمهور بالجزء من الموضوع الذى يمكن أن يكون محل خلاف ثالثا .  
- واذا كنت ستطلب من الجمهور إبداء رأى برفع الايدي وترغب فى الحصول على أغلبية فى إتجاه معين فأبدأ فى طلب التصويت برفع الايدي على وجهة النظر المعارضة أولا . لماذا؟  
لان الاشخاص غير المتحمسين أو غير المبالغين بهذا الخصوص سترد دون فى رفع أيديهم أولا ، وعندما تطلب من المؤيدين رفع أيديهم فسوف يرفع عدد كبير من هؤلاء أى من غير المتحمسين او غير المبالين أيديهم لانه لا يوجد لديهم اختيار ثالث فإذا كان

هذا تصويتنا نهائيا فسوف يتسبب هذا النظام النفسى فى طرح الاسئلة واخذ الرأى فى  
إحداث فارق كبير فى الاتجاه الذى تريده .

- وإذا سئلت سؤالا ليس له إجابة لديك فلا تلجأ الى التخمين هناك عدة اختيارات متاحة  
لديك غير التخمين :

(١) تستطيع ان تسأل انت عما يقصده السائل بسؤاله فإذا كان السائل يعرف الاجابة  
فسيدل بها فى سياق شرحه لما يقصده بسؤاله لكى يستعرض معلوماته .

(٢) تستطيع أن تلجأ للجمهور وبالذات بعض ذوى الخبرة او الذكاء فيه ، وذلك اذا كان  
لديك الوقت لإطالة المناقشة .

(٣) تستطيع ان توجه الشكر للسائل لالتقاءه الضوء على هذه النقطة وتعد بتفصيلها للسائل  
فيما بعد - لكن ينبغى ان تفعل ذلك فعلا فيما بعد وذلك اذا لم يكن لديك الوقت  
لإطالة أمد المناقشة .

#### سادسا : تأثير المظهر :

عن الفيلسوف سيروس ( ٣٢ ق.م ) " المظهر الجميل توصية صامتة " ويصدق هذا  
القول الذى قيل منذ أكثر من ألفى عام كما يصدق اليوم وبنفس الدرجة ، فبمجرد أن  
تظهر أمام الجمهور فأنت قيد العرض فإذا كان مظهرك لائقا واستحسنه الجمهور فقد  
حققت بداية طيبة فإذا لم يكن مظهرك كذلك فقد وضعت بنفسك أول عقبة فى طريقك .  
وعندما نستخدم تعبير " المظهر " فأننا نعنى به كل ما يتعلق بالآثر البصرى  
عموما، أى ذلك الآثر الذى يحدثه ظهورك امام الجمهور قبل أى كلام ، نعنى به التركيب  
الجسدى، الاسلوب فى اختيار الملابس الخاصة فى الوقوف والجلوس والحركة ، نعنى بل



كل ما يراه الجمهور ، وبطبيعة الحال فإن المتحدث لن يستطيع تعديل شكله الجسماني ولو كان ذلك مطلوباً ، لكنه يستطيع اختيار الملابس التي تتلاءم مع طوله ووزنه ولون بشرته وما إلى ذلك ويستطيع أن يتحكم في إظهار ذوقه في اختيار ملابسه فلا ترتكب خطأ فادحاً بظهورك أمام جمهورك وأنت ترتدى ما يشكل تشتيماً له . ومع ذلك كان الشاعر العامي المصرى " احمد فؤاد نجم " بصر على الظهور أمام جمهوره وبالذات جمهور الأماكن الراقية وهو يرتدى ملابسه التي تنم عن قاع الفقر والتي نادراً ما يغيرها الا بعد ان تبلى ولكن هذا المظهر كان جزءاً مكملًا لشخصيته ولنمط شعره ، وكان الجمهور يستحسنه لانه كذلك! ومن هنا نستطيع أن نفهم إصرار بعض القادة والزعماء ذوى الأصل العسكرى على الظهور أمام جماهيرهم بالزى العسكرى الرسمى المزودان بالالوسمة والنياشين وخاصة فى المناسبات ذات الصلات أو المضامين العسكرية رغبة فى زيادة التأثير العاطفى لدى الجماهير . كان الرئيس السادات يفعل هذا فينوع بين ارتداء الزى العسكرى والبحرى وزى الشرطة والزى المدنى فى المناسبات المختلفة وطبقاً لظروفها .

هنا ايضا المثل القائل بأن الملابس تصنع الرجال ولعلها تصنع النساء أكثر ، ومن الملائم إذن عندما تكون مناسبة الحديث دينية ان يظهر المتحدث فى شكل وملابس تتفق مع طبيعة المناسبة هناك أيضا عامل حاسم يتعلق بالمظهر العام وهو الاتزان الشخصى فما معنى إن يعتلى المتحدث المنصة ثم يبدأ بعد تقديمه فى ترتيب مذكراته بينما الجمهور ينتظر ثم يتمل ويخلع نظارته وينظفها ويرتديها بينما الجمهور ينتظر ثم يعدل وضع الميكروفون بينما الجمهور ينتظر هكذا يتلقى المتحدث تأثيراً سلبياً يتنامى معه احساس الجمهور بأن محدثه قليل الثقة بالنفس ، هذا اقل ما يقال فيه !

وما معنى أن متحدثنا ينحى على المنصة أو يقف بطريقة مؤلمة أو متكاسلة أو يوجه حديثه لناحية واحدة من القاعة فـ تكون فيها النساء مثل هذا التصرف يعطى الاحساس لدى الجمهور أو لدى جزء من الجمهور بعدم الاهتمام والاسترخاء التام مما يؤدي الى صرف الإنتباه كلية عن المتحدث ، وهذا أيضا أقل ما يقال فيه !

الوضع الصحيح هو البساطة ذاتها ، الوقفة أو الجلسة المريحة المشدودة ، القامة الموزعة للوزن بالتساوى على كلتا القدمين والجانبين ، النظرة واللفتة التي تروح وتجيئ موزعة بالاهتمام بالتساوى على كل المستمعين .

وإذا كان في المكان الحركة فلا بأس ، ولكن تأكد دائما ان العيون تتابع حركتك وكأن أصحابها يتنقلون معك في مقاعدهم ومن المهم جدا طالما تحركت ان تستثمر حركتك في إثارة الحماس .

#### سابعاً : تأثير القاعة :

أنت كمتحدث سوف تفقد كل من لا يراك من الجمهور ، فتأكد من سيادة الأثر البصري على الجميع ، وسوف تفقد أيضا كل من لا يسمعك فتأكد من سيطرة الصوت على أنحاء القاعة ، هؤلاء وهؤلاء ممن لا يرونك وممن لا يسمعونك سيقون في مقاعدهم ويتركون العنان لأحلامهم وأفكارهم الخاصة بعيدا عنك / وربما يدخلون في مناقشات مع جيرانهم وهذا هو الأخطر فبمجرد ان يبدأ اثنان في الدردشة فإن العدوى سوف تصيب الآخرين .

تأكد أن الكل يرى وأن الكل يسمع ، ويمكنك أن تسأل : هل تستطيعون سماعي بوضوح في المؤخرة ، اذا لم تلتق ردا فمعنى ذلك انهم لا يستطيعون، وإذا أردت مزيداً من التأكيد فأطلب منهم ان يرفعوا أيديهم اذا كانوا يسمعون .

لا تتحدث دائما بصوت عال بمرور حرصك على أن يسمعك الجميع بل يجب أن تملك تنوع الصوت ، فكلما ارتفعت الموسيقى وانخفضت كلما زادها ذلك جمالا، فأجعل صوتك يتراوح ليصل إلى أعلى من المستوى العادي وليصل الى مستوى الخمس ، وتذكر انه اذا استمر معدل الصوت منتظما طوال الوقت فقد تدفع الجمهور الى النوم الهادئ ! هناك شيء مؤكد في هذا المجال انه اذا كنت نفسك متحمسا بالدرجة الكافية فيان صوتك سيتغير . يتلون بطريقة آلية ودون توجيه منك .

### ثامنا : فن تنوع سرعة الصوت :

عندما تبدأ حديثك فابدأه ببطء لترك الفرصة لدى الجمهور ليتعرف على صوتك من جهة ولضمان فهم صحيح وكامل لمقدمتك الجيدة من جهة اخرى . بعد الدقائق الاولى ، دع صوتك يأخذ سرعته العادية ، ولكن لا تستمر على ذلك المتوال طوال الوقت ، فعندما تصل الى فقرة أقل أهمية نسبيا فأسرع وعندما تصادف الفقرات الأكثر أهمية فأبطئ بل قد تجد انه من المفيد انت تعيد الفقرة الجوهرية التي ستؤسس عليها ما بعدها ، عندئذ تأكد من تأثيرك في الجمهور ، توقف ثم عد الى البطء وبالتدريج خذ سرعتك والواقع أن السرعة التي تتنوع بطريقة مؤثرة تتيح لك ميزتين :  
\_ الأولى : أنها تضيف عنصر التشويق على أسلوبك .

- الثانية : انها تتيح لك التركيز على ما هو جوهري فى حديثك وعليك فى كل الاحوال ان تراعى ان كل جمهور يتكون من أناس مختلفين فى درجات الذكاء وبالتالي فى القدرات ، فالأغلبية متوسطة الذكاء وبعضهم فوق المتوسط والبعض تحت المتوسط فإذا كنت شديد البطء فقد تصيب الأذكياء بالملل ، وإذا كنت شديد السرعة فقد يتخلف الكثيرون عن متابعتك ، فإذا تنوعت سرعتك فسوف تتيح لنفسك أن تنتشل بعض من يتخلفون هنا أو هناك وأن تلاحق البعض ممن يتقدمون هنا أو هناك بحيث تستحوذ دائما على كل الاهتمام النشط من كل فرد من الافراد الحاضرين .

#### تاسعا : فن تنويع مقام نبرة الصوت :

التغيرات فى مقام ونبرة الصوت هى ملامح لشخصية الصوت وهى وسيلة لنقل المعنى المباشر والابحاث بالظلال وأحيانا تغيير معنى الكلمات إلى عكسها .  
والمستمع عندما يرى ويسمع النبرات وهى تتحول وتبدل من الرجاء الى التحذير ومن التهذئة الى الغضب ومن التساؤل الى الإجابة ومن الحب الى الاحتقار فسوف يتابع محدثه بكل ما يملك من قدرات الحواس وان خطابا يلقي فى حشد من العواطف ويتعرض للحب والكراهية والخوف والغضب والسخط والرضا والفكاهة والرناء فى اطار يعكس تباين الصوت ومقاماته وتعبيرات الوجه وحركات الجسم لتجسيد تلك العواطف بالضبط لهو قمين بأن يؤثر فى المستمع تأثيرا لا ينسى مدى الحياة .  
أنك تستطيع ان تستشف معانى كلمات لغة مجهولة من خلال طبقة الصوت الذى تسمعه ونبرته والطفل يبدأ فى تمييز المعانى من خلال متابعة لطبقة الصوت ونبرته ، بل أننا

نضحك أحيانا عندما نستمتع الى طفل يجيد تنويع صوته معبرا عن معاني هي أكبر من سنة ولكنه يقلد بها الكبار ويقولها بطريقة طبيعية كما يقولها الكبار لتعلم من أطفالنا كيف نكون طبيعين .

دع طبقة الصوت لديك أثناء حديثك الشيق تتراوح بين للمسة والصيحة ودع سرعتك تزداد بين بطء وتلقائية وتدرج الشروق وبين سيل الماء الجارف عندئذ تضيف على صوتك خصيصته المتفردة المستقلة وجماله الآخاذ .

#### عاشرا : دفة الحديث

عندما يطلب من البعض أن يتحدثوا أمام جمهور يجدوا أن هذا الطلب كما لو كان طلبا لدخول معركة ومع ذلك فإن هؤلاء البعض لديهم الاستعداد الدائم والمستمر بل والمحب للدخول في مناقشات ثنائية او ثلاثية مع الآخرين . ترى ما هو الفرق ؟ الفرق هو القدرة على أن يكونوا طبيعين ، تلقائين ! بلا عائق الفرق هو استبدال تصور المحادثة بتصور الخطابة !

وهو استبدال وهمي لا يتعدى الشكل فقط ، فأنت في مواجهة الجمهور تتحدث مع افراد مثلك ، مع واحد او اثنين او ثلاثة أو أكثر من هؤلاء الذين تحب أن تتحدث معهم ، فقط خصص لكل مستمع جزءا من حديثك وخص كل منهم بإبتسامتك الودودة وانت تنظر في عينيه وكأنك تحدثه وحده وحافظ على اتصالك الصوتي والعاطفي مع كل واحد على حدة ، فعندما يسود هذا الجو من الدفء يسمح لتيار التفاعل بأن يسرى منك الى الجميع ومن الجميع إليك ، واستخدم أقل قدر ممكن من "أنا" واستخدام قليلا الضمير "أنتم" واستخدام كثيرا الضمير "نحن" لأنه من الصعب على الجمهور أن يعادى

الضمير "نحن": وهو جزء منه لكن من السهل عليه معاداة الضمير المائل أمامه "أنا" كما ان الضمير "أنتم" يعزل بين المتحدث وجمهوره .

### حادى عشر : الإيماءات

فى التمثيل الصامت "البانتوميم" نعلم ان الممثل يخاطب ويحاور جمهوره دون ان ينطق كلمة واحدة ، فهو يستخدم يديه ووجهه وجسمه لينتقل الى الجمهور كل ما يريد التعبير عنه من مشاعر واحاسيس وكأنه يحاول دائما ان يطبق المثل القائل بأن الإنسان يعجز عن الكلام عندما يصل إلى قمة لحظات الإثارة .

هذه الإيماءات هى لغة الجسد ، هى الحوار يستخدم فيه المحاور ملاحظة الجسدية فى التعبير عن مشاعره ، هى لغة الايدى والملامح والأعضاء . مارس هذه التجربة ، استمع الى شخص او حتى الى نفسك وانت تتحدث واضعا يديك فى جيوبك مرة ثم الى نفس الحديث بمعونة يديك فى التعبير وعين الفرق بنفسك لكى تحبب على التساؤل :

ما الذى يجعل المتحدث يقف امام جمهوره مستخدما قدرات الاحبال الصوتية وحدها بينما فى استطاعته ان يستعين بعشرات الإيماءات المميزة والموحية للوجه واليد والجسم وباستخدام العيون والحواجب والفم واللسان وكل عضلاته الوجه والذقن والرأس والأصابع والأيدى والأرجل والسيقان وكم هائل من الابتسامات والتكشيرات . تذكر أشهر الإيماءات فى التاريخ والتي أثارت عاصفة من الجدل حال حدوثها ، تلك التى فعلها رئيس الوزراء خرشوف فى اثناء إلقائه لخطابه فى الأمم المتحدة حين انفعل حماسا جعله يخلع حذاءه ويدق به بعنف على منبر الخطابة، تذكر تلك الإيماءة الشهيرة فقط لكن لا تمارسها !

مارس الإيماءات المعسرة عن كلماتك وبشكل طبيعي وحاذر من استخدام تلك الإيماءات المنقولة عن ظروف أخرى أو عن أشخاص آخرين لأن ذلك يدمر الأثر الذى تنوق إلى إحداثه .

تذكر ان مجرد إيماءة " خفض إبهام اليد " كان تعنى أيام الرومان نهاية حياة شخص ما .

وأن إيماءة هز الكتفين مع رفع راحة اليد تعنى " ما الذى يمكن فعله " وكأنها لغة عالمية يفهمها كل متلقى فى كل أنحاء العالم الإيماءات اذن هى لغة العالم بأسرة والمتلقى الأصم يكاد يستطيع فهم مضمون الخطاب من مجرد مشاهدة هذه الإيماءات .

### ثانى عشر: كيف تقف ؟!

إذا اتبعت لك ان تتأمل الطائر والزهرة فسوف تستطيع بوضوح ان تعرف مغزى هذه الكلمات ان الطائر ينطلق من زهرة ، وقبل ان يصل الى كل زهرة يتوقف فى منتصف الطريق قبل ان يخلق مرة أخرى ليضع منقاره الرفيع داخل الزهرة ، لقد توقف الطائر قبيل الحركة الاخرى لىكون اكثر تأثيرا .

إن الوقفة او غيابها تغير معنى الجملة تأمل هذه الجمل وموضوع الوقفات فيها :  
١ - آسف انتهى كل شئ انتهى .. يبدو المعنى محيرا من رفض الاستجابة إلى الرثاء والحزن والندم .

٢ - آسف .. انتهى كل شئ ... انتهى .. تركز على معانى الحزن والافتقاد والندم .

٣ - آسف انتهى .. كل شئ انتهى .. تركز على معنى الرثاء ورفض الاستجابة واستمع الى مذياع نشرة الاخبار وتعرف على الفرق بين :

" هنا القاهرة " وبين " هنا... القاهرة "

حاول أن تتعرف على مواقع الوقفات لكي تكون أكثر تأثيرا ولكن لا تستخدم الوقفات بعد جملة غير واضحة أو قد يساء فهمها توقف بطريقة طبيعية وتذوق صمت الجمهور بعد وقتك لتعرف مدى استجابته، وتحسس توقع الكلمات التالية لديه ثم إستأنف.

### ثالث عشر : إتصال العيون

بعد الصوت ، فإتصال العيون هو أئمن ما تملكه من أدوات ! عندما تحدث شخصا ما ، أو عندما تستمع الى حديثه ركز على عينيه فإتصال العيون يحدث السحر فى تعميق الحديث .

أنت تستمد قوتك وأنت تتحدث من النظر فى عيني المستمع إليك من جمهورك وجمهورك يستمد اقتناعه منك وعندما تؤدي جيدا فسيخبرك جمهورك بذلك عند التقاء عينيك بعيني الواحد تلو الآخر ، سيقول لك كل منهم بهذه اللغة التى لا تعرف الكذب "احسنت".. "استمر" "ما أروعك" .. " أنا معك تماما " " من فضلك .. أعد هذا المقطع الأخير".

كل ذلك بغير كلمة واحدة ، فإذا لم يجر اتصال العيون اثناء الانتقال من وجه الى وجه فلا شك ان هناك خطأ ما .. قد تكون العيون مغلقة أو مستغرقة فى أحلام اليقظة ، أو سارحة عبر الأشجار والنافذة ، هناك مع شئ آخر أشد تشويقا وإثارة . عليك تصحيح الخطأ من فورك ربما بأن تتحمس أكثر او تزيد من حيويتك ليستقر اتصال العيون .



والعين هي مرآة الروح ، هي النافذة المطلّة على ما بداخل الإنسان ، ومن الصعب ألا نقال الحقيقة في ظل اتصال العيون ، اذا لم تكن تنظر الى عين من تحدّثه فمن السهل أن تكذب أو تتجمل أو تخاف ! وقدما كان يقال لنا ونحن صغار :

هل هذا صحيح .. " هات عينيك في عيني لأعرف " فإذا كنت تريد حقاً ان يصدقك من يسمعك فهات عينيك في عيني ! كذلك يمكنك ان تمنع كل مستمع بأنك تتحدث معه شخصياً ، وعندما تتحول بعينيك بين مستمع يجلس في الصف الخلفي ومستمع يجلس في الوسط وثالث في المقدمة فكأنك في الحقيقة أوفى الخيال تتحدث وانت تتحول نعيمهم في الحقائق المعلقة !

سوف تضفي فكرة موحدة ، تيار واحد من مزيج من أريج الحقائق يؤكد لكل واحد على حدة انك تتحدث معه وكأنكما على انفراد . ثم أمر آخر وهام ، وهو ان اتصال العيون هو وسيلة هامة لضبط ايقاع الجمهور والسيطرة على ردود الفعل لديه . ان المتحدث الجيد يبحث في عيون جمهوره عن أنصاره ويجمعهم حوله وحول افكاره ولا يترك الشخص الا بعد أن يتأكد من استحبابه فينتقل الى غيره ريثما يعود إليه من جديد ، أنها حلقات عميقة المغزى ولا تنسى ، لحظات من المتعة اللانهائية التي يدوم ذكرها طول العمر ، وهناك من الناس من يتذكرون دائماً عندما يؤرخون في أحاديثهم الخاصة لأنفسهم وللآخرين:

" في هذا اللقاء أنا قلت كذا وكذا وكذا .. "

تاريخ ما أهمله التاريخ يظل نابضا في نفس المتحدث يقصه ويحيكه ويعيده في كل مناسبة وأحيانا من غير مناسبة ! وانت تتحول بعينك اذا صادفك تعبير ساخر فهذه الإشارة تعنى الحاجة الى الاستفاضة في الشرح كأن لسان الحال اقصد عيني الحال تقولان :

"أسف .. زدنى ايضاحا من فضلك " وإذا حدث تعبير قلق فهذه الإشارة إلى الإسراع قليلا ، وإذا كانت العيون تهرب منك فهذه الإشارة تعنى وجود خطأ ما ، وإذا كانت العيون مثبتة عليك وعلى عينيك فهذا يعنى انك عثرت على المدخل المناسب لمواصلة الحديث وهكذا فإن العيون التي ترد على دفة الاتصال بدفء مماثل فهي تعبر عن فهم وقناعة واقتناع كامل .

#### رابع عشر : التغذية الإسرارعية :

دائما توجد طريقتان للتعامل مع أى عامل ، مع أى عنصر ، مع أى مشكلة : طريقة خاطئة وطريقة صحيحة .

الطريقة العشوائية الاولى أى بدون وجود نظام محدد للتعامل وهنا ترتكب الاخطاء العديد ويبدد الوقت والجهد والمال ، قد نحصل على بعض النتائج الايجابية المؤقتة بطريق المصادفة او بحكم التجربة والخطأ كما يقال ولكن هذه هي الطريقة الخاطئة .

كان لدينا أستاذ ناقد وحاقد على أسلوب الادارة المصرية وكان يقول : " هناك فى العالم كله أساليب متنوعة فى الإدارة " الإدارة العلمية ، والإدارة بالاهداف ، النشورة الإدارية ولكننا فى مصر نعرف نوعاً آخر من الإدارة هو : الإدارة المصطنعية! " وكان لدينا أستاذ ناقد وغير حاقد كان يثنى على أسلوب الادارة الامريكية فيقول : " هناك حديث مشهور لاحد رواد الإدارة الامريكية يقول فيه :

" خذوا مصانعنا ، خذوا مزارعنا ، خذوا اموالنا .. ولكن اتركوا لنا إدارتنا فسوف

نستعيدها من جديد "

نعني هنا الطريقة العلمية الصحيحة بخطواتها المعروفة : نستعرض الموقف - نحلل

النتائج - نقترح الحلول - نختار - أفضل الطرق - نضع خطة العمل - نتابع التنفيذ .

وعملية التغذية الاسترجاعية هذه في جوهرها عملية متابعة تعني الحصول من

الجمهور على المعلومات المتصلة بكيفية أى تغذية استرجاعية لما قيل وكيفية قوله وشكل

استقباله . وهناك طرق لجمع هذه المعلومات وهذه الطرق تضمنها مادة علمية تستخدم

لتقييم الاداء الحالى ولتخطيط الأداء فى المستقبل ، ومن هذه الطرق عمل الاستفتاءات عن

كيفية تقديم الحديث أو الخطاب وأثره بهدف قياس رد الفعل أو صدق الخطاب عند

الجمهور ومن هذه الطرق إعداد قائمة للمراجعة مع الجمهور ، ومنها عمل تقييم مع

الجمهور بشكل مباشر ومنها حمل صندوق لتلقى الملاحظات والاقتراحات .

وخلال مراحل التنفيذ أى خلال إلقاء الحديث يمكن استخدام بعض هذه الوسائل

وغيرها لقياس روررد الافعال بالنسبة للأجزاء والتي قيلت من الخطاب أو الحديث

ومناقشتها مع الجمهور للبناء عليها فى الأجزاء التالية أو فى الخطاب اللاحق حيث تجرى

عملية الحذف أو الإضافة أوالتغير طبقا لذلك ولهذا نؤكد من جديد على ضرورة المرونة

عند وضع الملخصات وإعدادالخطاب لامكان ملاحقة نتائج المتابعة ومعالجة انحرافات التنفيذ.

#### خامس عشر : تطوير الحضور :

يولد بعض الاشخاص ومعهم حضورهم الخاص ، لكن الغالبية تكسب حضورها

من الحياة .

وانت يمكنك بدورك ان تطور حضورك الخاص فى الاتجاه الذى تريده . الامر لا يحتاج  
لاكثر من التنمية المستمرة لثقتك بنفسك وهذه لا تحتاج لاكثر من التنمية المستمرة  
لسيطرتك على قدراتك وهذه بدورها لا تحتاج لاكثر من التعرف على هذه القدرات فى  
البداية وبناء التراكم عليها باستمرار .

## **الفصل الخامس**

### **المحاذير**

## توجد

بطبيعة الحال بعض المؤثرات التي لو تركت وشأنها لأثرت تأثيراً سلبياً على المتحدث وعلى خطابه ، يمكنك أن تحرص دائماً على تصحيح هذه المؤثرات كلما تراءت لك ، كما يمكنك أن تكلف من يجلس وسط الجمهور لاكتشاف بعض هذه الملاحظات التي قد تغيب عنك وذلك للاستفادة من تلافيتها في المستقبل ، وربما في الحال .

### أولاً : أخطاء النطق وأخطاء اللغة

قد لا تدرك أنك تخطيء في نطق بعض الكلمات أو الحروف أو أنك ترتكب أثناء الحديث بعض الأخطاء القاسمة فإذا أخيرك أحد بذلك فبادر بتصحيحها ولاحظ أن السبب في ارتكاب هذه الأخطاء عادة يرجع إلى عادة الاهتمام في الحديث أو عدم الاهتمام بمراعاة النطق الصحيح وعليه فالأمر قد لا يعدو إعادة تنظيم القدرات النحوية لاحظ أن استخدام بعض الكلمات ذات الحروف المتشابهة المخارج والمزدوجة بشكل متقارب قد يؤدي إلى اختلاط واختلال النطق بها وهل تذكر تلك العبارات التي كنا نتساوى في إمكان النطق بها ونحن صغار دون خلل بشكل سريع من أمثال :

" قيمص نفيسه نشف ، لسه ما نشفش " .

أو " طبقنا طبق في طباق طبقكم "

قريب من هذا ما ينبغي أن نتدرب على ممارسته بشكل جيد ، ألم أقل لك من قبل قليل :  
ما أكثر ما يجب أن نتعلمه من أطفالنا !

### ثانياً: التعبيرات الخارجة والمبتذلة

قد تضحك نسبة كبيرة من الجمهور لكلمة خارجة أو نكتة مبتذلة ولكن هذا الضحك لا يساوى للأثر السيء الذى يلوم بعد زوال مفعول النكتة ، ليس من حقك الحصول على ميزة على أفراد جمهورك لموقعك كمتحدث ، ترى ماذا يكون موقفك لو أن الذى قال تلك النكتة كان أحد أفراد الجمهور ؟

وبالرغم من أن الاكثريه قد تضحك ولكن القلة التى سوف تشعر بالأسى لسماع ما يخذل الحياء سوف تكون على حق ومن الحق أن ترجع كفتها على كفة الاكثريه لانهم لم يجيئوا للاستماع إلى مثل هذه الإباحات ، ناهيك عن الانطباع الذى تعطيه أنت عن نفسك بأنك شخص هزل! فكيف تطلب من الآخرين بعد ذلك أن يأخذوا منك على مأخذ الجد ؟!

### ثالثاً : إطلع من خلف المنصة

لماذا يمسك بعض المتحدثين بالمنصة ؟

ولماذا يتكىء عليها البعض معظم الوقت ؟

أن التفسير النفسى لذلك لا يخرج عن تفسير جرى الطفل الصغير وتشبهه بثوب الأم ، أنه يريد أن يلجأ إلى حماية تحول بينه وبين هذا الشيء الذى توهم أنه يهدده ، فهل أنت تعتبر جمهورك عامل تهديد لك لكى تلجأ إلى حماية المكتب أو المنصة منه ؟!

لماذا يخاف المتحدث من الجمهور ، انهم لن يرمونك بالبيض أو الطماطم وغاية ما هناك أنهم قد ينصرفون عنك ، فإذا كنت ترى أنك تحرص على مستقبلك أو إجادتك فالأجدر بك

أن تحب جمهورك لا أن تخشاه . فإذا نظرت إلى الجمهور على أساس أنه يشكل تهديدا لك فلن تجد الحديث معه ، سوف ينعكس شعورك من خلال صورتك وصوتك وحركاتك على كل مستمع ، وسوف يعرفونك بالتأكيد ، ولكن إذا اعتبرتهم أصدقاء وحاولت أن تتصل بهم وتصل إليهم برسائلك الصوتية والمرئية فسوف تجد نفسك طالعا من خلف المنصة لتعانق مع كل فرد فيهم .

ينبغي أن تبدو مشوقاً ومختلفاً لحظة بعد أخرى .

هل رأيت مباريات الملاكمة ، تابع البطل الحقيقي الذى يلعب ويكسب مباراته وهو يبدو أمام خصمه فى كل جولة كما لو كان مقاتلاً مختلفاً عن سابقة ، فمرة يأخذ وضع المنحنى ومرة يعتدل ، وفى جولة يتحرك إلى اليسار وفى جولة أخرى يتحرك إلى اليمين ، ومرة يسدد يمينه ومرة يسراه وهكذا .

أنت طبعاً لا تلاكم الجمهور ، ولكنك تلاكم الصعوبات التى تحول بينك وبين من تحب ، وتلاكم التحديات التى تمنع وصولك إلى قمة الابداع والاقناع وأيضاً تصارع القلق والملل الذى قد يتتاب - هورك وتنازل الأفكار التى تريد تغييرها لديه ومن أجلك ومن أجل ذلك يجب أن تبدو مختلفاً لحظة بعد لحظة لكى تثير التشوق والتشوف والفضول لاكتشاف كل الأبعاد الممكنة لديك ، لدى هذا المتحدث الذى يحمل أبعاداً متعددة وطاقات حية متجددة .

#### رابعاً : لا تعبت بالأشياء

إذا كنت تستخدم النظارة الطبية فلا تعبت كثيراً بها، وهناك من يضعها عند مراجعة الملخص أو الملاحظات ثم يخلعها عند الحديث ويعيدها عند مراجعة الملخص أو الملاحظات ثم يخلعها عند الحديث ويعيدها مرة أخرى عند المراجعة . ثم يبدو الأمر مثيراً فيطويها ويعيدها أو يعيد فتحها ، ويدخلها فى جيبه ويخرجها من جيبه وهكذا ينصرف معظم الوقت إلى العبث بها.



وهناك من يظل يلف الخاتم الذى يلبسه فى اصبعه حول إصبعه أو ينظفه أو يلمعه باليد الأخرى طوال الحديث أو يمسخ بمنديله أو يفتح ويقفل أزرار سترته أو يعبث بالأشياء التى أمامه ذلك كله يدفع الجمهور إلى متابعة هذه اللعبة الظرفية التى تأخذ المتحدث منه وبذلك ينصرف عن متابعة الحديث نفسه !.

فاذا كنت تجلس إلى جوار متحدث آخر إنتظاراً لدورك فى الحديث فلا تأخذ الوقت فى التأمل فى الأشياء المحيطة بك أو حتى فى مراجعة مذكراتك، يجب أن تظهر بمظهر المستمع الجيد لكى يبادلك المتحدث الأول نفس الاهتمام ولكى لا تعطى أنت الإشارة للجمهور ليفعل مثلك.

#### خامساً : لا تحفظ حديث

حفظ الحديث يشبه اللعب بالمتفجرات ، فإذا نسيت كلمة واحدة فقد وقفت ، وقعت وانتهيت ، قد لا تستطيع بعدها أن تنهض من جديد وسوف تواجه هذه الكارثة لو حدث شيء غير متوقع أدى لنسيانك الكلمة المفتاح - وقوع كرسى فجأة يستطيع أن يسبب ذلك ، مقاطعة من شخص ، وصوت فرقة بالخارج .... إلخ .

من المناسب طبعاً أن تعرف كلماتك الافتتاحية والختامية قريبا من الحفظ ، وأنت تحفظها استعن بأكثر من بديل للطوارئ وأكثر من كلمة لتودى نفس المعنى ، ومن المناسب أيضا أن تعرض بعض الاقتباسات المناسبة ولكن يبقى أن معظم حديثك يجب أن يأتى مرتجلاً ، فتلتقط المفاتيح من الملخص ثم تطير بها كما يطير الطائر ، ترنجل المعانى والأفكار والكلمات وتطور حديثك باستمرار وتعود للقاطات غيرها .

لا تلقى بالا إلى الكلمات ، بل ركز على الحقائق والأفكار والمعانى سوف تأتيك الكلمات طائعة مختارة .

وأياها تجنب قراءة الحديث أمام الجمهور ما لم يكن ذلك ضروريا لقراءة الحديث تلقى تقريبا كل مقومات الحوار بينك وبين الجمهور تلك المقومات التى سودنا من أجلها الصفحات

السابقة ، كما أن القراءة تقطع الاتصال بينك وبين الجمهور وتجعله يتصور أنك لا تعرف أو لا تهتم بكيفية أن تقول ما تريد أو أن تقوله أو أن الجمهور لا يستطيع أن يفهم ما تريد قوله إلا بهذه الطريقة كذلك تؤكد أمام جمهورك إيمانك بسيادة ملكات الحفظ والاستظهار على ملكات التفكير والابداع وهذه كلها أمور خطيرة العواقب .

### سادساً : لا تعلن عن بضاعتك في أول كلمة

كثير من المتحدثين يبدو أن حديثهم بالاعلان عن موضوعهم أو يذكر العنوان وهذا أمر شديد الخطورة بعيد الأثر لماذا؟  
لأنه قبل بدء الحديث فإن أغلب الجمهور يكون منشغلا في الأحاديث الجانبية "الدردشة" وعند بداية الحديث يتحول نصفهم فقط للإنصات لما سوف يقوله المتحدث وأما النصف الآخر فانهم يحولون حديثهم إلى همس وفي هذه الظروف فإن الاعلان عن السلعة سيقابل بعدم اهتمام أولى ومن ثم يتجه الكثيرون إلى عدم الحماس التام للاستماع وقد ينتاب البعض المشاعر غير الودية تجاه الموضوع منذ بدايته وإذن فمن المناسب أن نعطي الجمهور وقته اللازم ليحول انتباهه للمتحدث ، لا بد من التمهيد ومن أخذ وضع الاستعداد بلغة الجيوش بدلا من الاعلان عن الموضوع في الحال . قم أولا بإرساء الأرضية المشتركة عن طريق الخلفية التي ستعطيها لجمهورك ثم وباستخدام وسائل وفنون الاتصال الممكنة أعلن عن هدفك وحفز جمهورك للإنصات التام .

### سابعاً :لا تستفز الجمهور

فى البدء أيضاً لا تضع حاجزاً بينك وبين جمهورك يصعب عليك فيما بعد اقتحامه ويمنع انسياب تيار التلقى بشكل طبيعى ، لا تسيء إلى الجمهور ولا تهينه ولا تستفزه بأى شكل من الأشكال ولو من غير قصد ، إذا كان هناك مشروباً فدعه يشرب مشروبه ولا تستعجله ولا تنتقد طريقته فى الشرب ولو بتعاليك عنه من خلال تمسكك بطريقة أخرى فى الشرب ربما كانت أكثر رقباً أو استقراطية فى تصورك .

لا تستخدم إشارة تعبر عن تحيزك ضد أى جنس أو دين أو لون أو عقيدة أو حتى نادى ولا تستخدم سخريه غير مبررة بشأن موضوع حساس ولا تزدري شخصاً أو مكاناً أو شيئاً محبباً للجمهور .

والقاعدة أن احتفاظك بجمهورك فوق أى اعتبار .

### ثامناً : لا تبدأ بالاعتذار

عندما تفتح الحديث لاتبدأ بالاعتذار وكأنك تبرر لخطأ ما سوف ترتكبه بالضرورة هناك من يولع بالبدء بالاعتذارات المعروفة من أمثلة :

- الموضوع جاف ..... ولكنى سأحاول أن أجعله شيقاً بقدر الامكان .
- الموضوع طويل متشعب ..... وليس لدينا سوى وقت قصير .
- فوجئت بالدعوة لهذا اللقاء فأتيت دون أن تتاح لى فرصة الاستعداد .
- أننى قادم لكم بعد عناء يوم عمل طويل وشاق .

كل هذا الأعدار وما اشتق منها وما يمثّلها تعطى إيجاباً قوياً لدى الجمهور بأنه لن يتلقى شيئاً ذا قيمة ، أو على الأقل لن يستمتع كما كان يتصور وبالتالي ينصرف عن متابعة لقاء لم يعد له تماماً أو لم يوهل فيه المتحدث نفسه للحديث أو أن هذا الجمهور فى تصور المتحدث هو

جمهور هامشى يمكن الحوار معه دون أى استعداد ونسى هذا ما فيه من الاستهانة به والرد الطبيعى معروف ومحكوم بعدم وديته .

البعض يتصور أنه إذا بدأ بالإعتذارات المعروفة تلك وأجاد فإن الجمهور سيضع فى اعتباره أنه مرقق ومتعب ولم يستعد كفاية وبالرغم من ذلك فقد أجاد عرض الحديث فإذا لم يجد فلائنه كان كذلك ولكن هذا كله وهم كبير فالمفروض أنك مستعد وإلا لما جئت كما أن المفروض أن الجمهور جاهز للتلقى وإلا لما جاء وانك يمثل هذه الإعتذارات كأنك تعلن عن فساد البضاعة التى تبيعها بأعلى صوتك ومنذ البداية .

### تاسعاً: تمالك ثقتك بنفسك

هناك كلمات شديدة التركيز تذكر فى هذا المجال ، إذا لم تتبع ثقتك بنفسك من أمور موضوعية فهى ليست كذلك فإذا كانت الثقة بالنفس تستند إلى إعداد جيد ودراسة علمية فلن يحدث أن تنفرط منك أبداً حتى تبذل أى عناء فى تمالكها ، ستبدو واثقا من نفسك من لحظة البداية إلى لحظة النهاية وستستطيع السيطرة على أية آثار جانبية أو مفاجآت ، وستنجح فى تقديم حديث جيد ينسب إليك بالتقدير والإعتراف .

## **الفصل السادس**

### **لزوم ما يلزم**

## يتوقع

المتحدث الطموح بعض الصعوبات وبعض المشاكل حتى ولو لم تكن مبررة تبريراً كافياً . هناك تخيل سائد موجود ومصاعب كثيرة تعترض طريق إلقاء حديث رائع ، لكن هذا التخيل نفسه هو الصعوبة الخطرة في الواقع لأنه يدفع إلى تبني الرأي السلبي وبحول دون تفتح عوامل الإبداع الموجودة في الحقيقة .

وفيمايلي سأحاول أن أوضح كيف يمكن إزالة هذه الحواجز الوهمية بهدف الوصول إلى وضع أكثر ملائمة وأكثر عملية عن طريق تحويل هذه الحواجز النفسية ذاتها إلى عوامل نفيسة للغاية تسهم في تحقيق الهدف المنشود .

### أولاً : الاضطراب العصبي

لنحاول أن نفهم بداية ماذا يعنى مصطلح الاضطراب العصبي من خلال التجربة التالية:  
أنا شخصياً أحب الأرقام التي تكون مضاعفات للرقم ٣ ولا أعرف ما هي الأرقام المحببة إليك.  
لنفترض أنك تقوم بالتدريس لمجموعة من الدارسين ، يمكنك أن تدعو فرداً من المجموعة لإلقاء حديث قصير في ثلاث دقائق عن أى موضوع تختاره وأنت سوف تعلن عن اختيار المتحدث عشوائياً ، فقط قل أن الدارس الذى تشير إليه عندما تصل إلى رقم ٢٧ سيكون هو المتحدث

الذى وقع عليه الاختيار ، وابدأ العد وعندما تصل إلى رقم ٢٤ توقف واطلب من المجموعة أن تتبين ما إذا كان البعض يعاني من بعض الأعراض المرضية مثل :-

١- عرق اليد وتحت الإبطين .

٢- ضربات النبض السريعة .

٣- اضطرابات المعدة أو الأمعاء .

٤- جفاف الفم .

٥- ضعف المفاصل .

٦- عُصَة في الحلق .

قل لهم عندئذ أن الذين عانوا من هذه الأعراض أو بعضها هم أشخاص طبيعيون وأن هذه الأعراض هي علامات الاضطراب العصبى .

وان الذين لم يعانون من أية تغيرات جسدية هم فى الواقع أغبياء جدا لأنهم لم يستشعروا أى إحساس عصبى وأما أنهم بلداء جدا لا يهتمون بأداء أى عمل جيد .

هذه طريقة خاصة من أعمال وليم ماكولاف تؤكد على قيمة وطبيعة الاضطراب العصبى ولقد تعرفنا من خلال هذه التجربة على طبيعة العصبية فما هى قيمتها ؟

- هى الوسيلة التى تزودنا بها الطبيعة لنهى أجسامنا للطوارئ .

- وهى الوسيلة المعيرة عن زيادة الحساسية لدى حواسنا .

- وهى الوسيلة التى تتمكن بها من الإستجابة السريعة للأفعال بردود الأفعال .

- وهى الوسيلة الطبيعية لقبول ومواجهة التحدى .

- وهى اخيراً التعبير الطبيعى عن الخوف باعتباره عاطفة طبيعية تستثيرها الحواس

عندما نواجه الخطر .

ما هى اذن التغيرات المصاحبة للعصبية والتى تحدث فى وظائف الأعضاء ؟

ما هي هذا التغيرات التي يمكن استثمارها للوصول إلى أفضل أداء في مواجهة التحدي والخطر ؟

- عندما تدرك إحدى الحواس موقفاً خطراً فإنها ترسل رسالة تحذير إلى المخ .
- ينقل المخ الرسالة إلى الغدة فوق الكلوية لإفراز الأدرينالين وهي مادة الطوارئ المنشطة .
- يندفع تيار الدم حاملاً الأدرينالين إلى القلب فينشط عن معدله ويضخ الدم بسرعة مما يسبب زيادة معدل دقات النبض .
- تزيد بالتالي كمية الدم التي تصل إلى العضلة المعنية بالاستجابة وللحواس فنستطيع أن نرى ونسمع ونتذوق ونشم ونفكر بشكل أفضل .
- هذه الاستجابة الفورية تحدث لكل الأشخاص الطبيعيين وتشكل استثماراً لا بد من الاستفادة منه لمواجهة التحدي والخطر بمحشد مضاعف من الامكانيات .
- فهذه التغيرات إذن هي أمور طبيعية من المفيد الاستفادة منها وليس من المفيد مقاومتها .
- أن القائد الذي لا يشعر بالقلق والتخوف إبان المعركة من الأفضل له أن يعتزل والنصيحة التقليدية التي يمكن تقديمها في هذا المجال لا أكثر من :
- " لا تخف من أن تكون خائفاً "
- المسألة التي تعنينا بالدرجة الأولى هي كيفية استنفاد هذه الشحنة الزائدة من العصبية في الإجابة .

وكل نشاط هام ومؤثر يقوم به الإنسان لا بد أن يسبقه قدر من الخوف والقلق والتوتر والعصبية إلى فقدان الشهية ، ولكن المحاذير هنا قد تنبع من أن الخوف وهو أمر طبيعي وليس استثناء إذا أصاب الإنسان بالشلل فهذه هي الكارثة وإذا أمكن السيطرة عليه فهذه هي نقطة الانطلاق التي لا تقدر بثمن .



## ثانيا : الخجل

الخجل أيضا إحساس طبيعي يشعر به كل انسان بدرجات متفاوتة فمن الناس من يتناهم الشعور بالخجل لفعل شيء أمام الناس الآخرين حتى لو كانوا هم أيضا يفعلونه ، ومن الناس من يخجل من مظهره أو نقص تعليمه أو من مواجهة من هم أكبر منه أو أغنى أو من غير ذلك من الأمور ، ومن الناس من جرى على اعتياد الخجل في السن الصغيرة ومنهم من يكتسبه في مراحل متقدمة من الحياة قد تكون مرتبطة بتنامي الحساسية إزاء تزايد مراتب الحياة العملية.

والخجل يرجع بدوره إلى الخوف ورد فعله يعمل بنفس طريقته .

والشاب الخجول إزاء الفتيات سوف يشعر بالخجل عندما تكتشف إحدى حواسه اقتراب الانثى فتُرسل إشارة التحذير إلى المخ وهكذا يبدأ رد الفعل ، فإذا كنت خجولا فلا تهتم بذلك واستثمر حواسك الماثرة وأجهزتك المتوثبة أفضل استثمار لمواجهة خطر الفشل ، عليك فقط أن تكون متأكدا من حسن الاعداد الذي اتخذته ، ولك أن تكون متأكداً من طبيعة هذا الشعور ، وتذكر أن وجود امرأة في وسط من الرجال كفيلا يجعل هذا الوسط أكثر تهدياً وأقل ابتذالا لماذا؟ لأن هؤلاء الرجال يخجلون بطبيعتهم من الظهور بمظهر الابتذال أمام المرأة وهو شعور طبيعي يمكن استثماره بلا شك .

## ثالثا: الصوت

ليس محتما أن تملك صوتاً ذا مواصفات قياسية في القوة أو في تعدد الطبقات ليكون حديثك رائعا ، دع صوتك يعبر عن تميزه وعن تفرد له لأن كل صوت لا يشبه صوتاً آخر فلا تقلد الصوت الآخر يمكنك فقط أن تمارس بعض التمارين التي تمكنك من الارتفاع بطبقة الصوت عندما تريد ولكن لا تقلق بشأن شخصية صوتك مادمت تستطيع أن تثبت فيها الصدق والايان والحماس .

وبالمثل لا تهتم بمحاولة تغيير لهجتك الريفية أو الجنوبية أو الشمالية لأنها ليست عيباً طالما يفهمها الآخرون ، دعها تكون ضمن مكونات شخصيتك الفذة والمنفردة .  
لو كان لديك عيباً في حرف الصفيح ( س ) أو في غيره من الحروف فلا تهتم أيضاً ، دع ذلك يكون بدوره جزءاً من شخصيتك الفذة والمنفردة .  
إن أهم ما ينبغي أن تحرص على معالجته في صوتك هو انتقاده للصدق والامتنان والحماس فإذا استطعت أن تفعل ذلك فقد امتلكت إمكانية الحديث المؤثر .

#### رابعاً : لا الدرجات العلمية ولا اللغة الفصحى

اثبتت الابحاث وتثبت كل يوم أن قدرات الحديث الجيد ليست رهناً بتحصيل الدرجات العلمية ولكنها حالة خاصة من حالات الاخلاص والحماس وهاتان الصفتان أكثر أهمية للتفوق في الحديث من الدرجات العلمية حتى المتخصصة منها.  
لماذا تملك المرأة موهبة الحديث المؤثر ؟ لأنها تستخدم كل قدرات فنون الاتصال أثناء حديثها ، انها تمنح وتمنع وتخفي وتقصص وتحب وتكره في حشد من التعبيرات الصوتية والحركية وفي أقل وأبسط الكلمات الممكنة ولغة الاتصال بالعين تصل عندها إلى أقصى قدراتها ببساطة ويسر ومن هنا يجذرونك من دموع المرأة ومن ابتسامتها انها ببساطة حالة خاصة من حالات الاخلاص والحماس .  
وعليه فليست قدرات فن الاتصال بالآخرين عن طريق الحديث أسلوباً لحشد المعارض والمعلومات والبيانات المطلوب صيها في الآخرين ، انها موهبة الاقتناع وقدرات الحوار تصقل فقط بالدراسة ويتفوق فيها من يجد المتعة في ممارستها لا الوظيفة ولا الشهادة ولا العمل الروتيني ولا برودة الدرس .  
وبالرغم من أن الدرجة الجامعية تمد المتحدث بجزء جوهري من خلفيته الثقافية ولكن طاقة الصدق والحماس تستطيع أن تعوض ذلك الجزء بل وتتجاوزه وينطبق ذلك كذلك على

استخدام اللغة الفصحى فهذه تشكل عوناً أساسياً لطلاب الحديث الجديد ولكنها بالتأكيد ليست كل شيء بل أن هناك ظروفًا تحد من قدراتك على استخدام اللغة الفصحى وتتطلب منك استعاضاً بوسائل أخرى ، ففي بلد ترتفع فيه نسبة الأمية وتحدد فيه قدرات العقل والخيال يكون من الأفضل الاستعانة أكثر باللغة العادية بل وأحياناً باللهجات المحلية إلى حد كبير ، إنك تتحدث أكثر بلغة جمهورك .

هناك أيضاً من المحاذير ما أود الإشارة إليه قبل أن أترك هذا المجال هناك من المتحدثين من يولعون باستخدام الكلمات الأجنبية دون ضرورة ودون تفسير ، فإذا كان من الضروري لك أن تفعل فلا بد أن تفسرها إذا كان لديك الوقت لتفعل وإلا فستقول شيئاً غامضاً ولو كان جميلاً كما تظن فالجمال هو ما يمكن إتاحتها .

وبالمثل لا تستشهد بالآيات القرآنية أو بالأحاديث إلا إذا كنت تعرفها جيداً تفسيرا ومقصوداً ونصاً لأن الخطأ فيها كثرة يحدث أثاراً عكسية وليس من الملائم أن يردك فيها الجمهور كما أن إيرادها في غير محلها قد يحمل على غير ما أريد بها وليس لك أن تتحمل مثل هذا الوزر فإذا كان من الضروري لك أن تفعل فقل ما معناه كذا وكذا ولك أن تطلب من بعض الحاضرين ذكر النص لتبنى عليه ما تريد دون أن تجازف أنت بذكره إذا كنت متشككاً .

#### خامساً : اسلوب التنفس

الطريقة المثلى للاستفادة من الجهاز التنفسي أثناء الحديث هي ممارسة التنفس عن طريق الحجاب الحاجز لا المعدة .

فعندما نستعرض الطريقة العادية التي يعمل بها الجهاز التنفسي نجد أننا عندما نتنفس بطريقة طبيعية فإننا نأخذ الشهيق من الهواء فتنتفخ منطقة المعدة وعند الزفير يخرج الهواء فتعود إلى طبيعتها ، وانتفاخ منطقة المعدة يحد من قدراتنا الصوتية ، ولذلك يلجأ المنشدون المحترفون

إلى التنفس عن طريق الحجاب الحاجز ، فإذا اردت أن تباشر التجربة قف وابدا فى التأوب  
واترك حجابك الحاجز فى ذلك الوضع ثم ابداء الحديث انت تعرف الآن كيف تستثمر  
امكانية التنفس عن طريق الحجاب الحاجز كما يفعل المغنون ذوو " النفس الطويل " مارس  
ذلك كما تريد .

## **الفصل السابع**

### **الطرق**

كل مرحلة من مراحل الحياة يصبح كل شخص مسئولاً عن التحدث بشكل جيد ، ويتطلب ذلك منه ان يكون مقنعاً ، أن يعرف وان يخلص وأن يتحمس لموضوع معين ، وقد يكتسب هذا الطلب لديه اهمية كأهمية الحياة نفسها ، وسوف تدعى للكلام فى البيت أو فى العمل أو فى النادي أو فى غيره من الأماكن ، وستجد نفسك فى موقع المتحدث وهناك من يأخذون منك ومن حديثك موقف المتلقى .

ترى ما الذى يجعل الناس تتعلم ؟

ما الذى يجعلها تسمع ؟

ولماذا تكون حريصة على أن تسمع ؟ فلنناقش ذلك معا:

#### أولا : الخلفية :

كل موقف هو موقف جديد ومختلف ، وكل جمهور تواجهه هو جمهور جديد ومختلف ، وكل فرد فى ذلك الجمهور هو فرد جديد ومختلف ، ولك أنت ان تقرر ما تشاء وأن تكيف أسلوبك بحيث تضيف دائماً لخلفية هذا الجمهور وخلفية هذا الجمهور وخلفية

اولئك الافراد فيه وأيضا الخلفية الموقف ذاته ، لك أن تستفيد مما يعرفه جمهورك وجمهورك  
أن يستفيد مما تعرفه .وعليك دائما ان تنتقل مما يعرفه إلى ماآة يعرفه وأن تقيم علاقة منطقية  
وسببية من القديم الذى لديه إلى الجديد الذى لديك .

### ثانيا : الهدف :

لكى نفسر التعلم بمعناه الواسع علينا أن نتفق على ما نتوقع تحصيله ، يجب أن نوضح  
هذا الهدف وان نقسمه إلى أهداف جزئية لكل مرحلة من مراحل الخطاب أو الدراسة ،  
وأهداف محددة وخاصة عندما يتحقق منها هدف يشعر الجميع بما تم تحقيقه من انجاز فى  
إتجاه الهدف العام والنهائى من الخطاب او الدراسة .

### ثالثا : الحافز :

يجب ان ينمو الحافز بإطراد داخل المستمع ومن الافضل أن يكون الحافز موجودا او  
معلوما منذ بداية الحديث ، هناك طرق ووسائل كثيرة لغرس ذلك الحافز فى نفوس  
المستعين بالتدريج ولتنميته بإطراد مع تقدم الخطاب :

#### (١) الفائدة الشخصية ..

إذا استطعنا أن نوضح للمستمع ما هى الفائدة الشخصية التى ستعود عليه من  
استيعاب ما يلقى إليه ، إذا أمكن بأن مكسبا ما سيعود عليه ، وربما يكون هذا المكسب  
فى شكل تقدير أو شهادة أو وعى زائد أو ميزات شخصية أخرى حينئذ سيجد المستمع أن  
هذه الفائدة الشخصية تستحق أن يبذل المستمع من أجلها جهدا فى المتابعة والإنصات  
والاشتراك فى الحوار .

#### (٢) التقدير :

للتقدير المعنوي أثره الحاسم في إحداث موقف إيجابي من جانب المستمع ، وقد يكون ذلك التقدير في شكل شهادة اجتيازه دوره أو حضوره ندوة أو ورشة عمل أو برنامج للمناقشة تملن فيه أسماء المشاركين أو ما إلى ذلك من وسائل التقدير ، شكل الدعوة نفسها للحضور هي لون من ألوان التقدير عندما تعد جيدا .

#### (٣) تأثير المتحدث :

الاخلاص والحماس والتوثب والنشاط لدى المتحدث عامل هام لاثارة اهتمام المستمع وتعزيز الرغبة لديه في الاستماع والتعلم ، وكذلك اسم المتحدث نفسه بما يحمله من تاريخ و صفات وقيم ومنصب .

#### (٤) إشباع الحاجات :

لكل انسان حاجاته المعينة التي يود إشباعها ، فالإنسان يشعر بالحاجة إلى إيجاد حلول لمشكلاته وإلى الوصول لحد الأمان بالنسبة للحاضر والمستقبل ، الحاجة للتوطن والانتماء والغذاء وغير ذلك من الاحتياجات الاساسية له كإنسان وكمواطن .

#### (٥) التنافس :

يستمتع الكثيرون بالدخول في المنافسات وفي الصراعات فإذا استطاع المتحدث ان يستفيد من تلك الرغبة فسوف ينشئ بها حافزا إيجابيا لدى المتلقى .  
عندما يندرج الشخص في منظمة حزبية سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو فنية فهو يسعى لتحقيق أهدافها وله أن يتعلم طرق وأساليب ووسائل تحقيق هذه الأهداف والبرامج المعدة لذلك ومدى ملاءمتها للواقع وهو يجد ذاته في التكيف مع هذه الأهداف



والبرامج وعليه أن يتزود باستمرار وعن طريق وسائل التنقيف المتنوعة بما ينمى وعية فى هذا الاتجاه .

ويهدف التنقيف السياسى إلى رفع مستوى الوعي لدى الأفراد إلى الحد الذى يدفعه للتصرف وفقا للهدف ، وكل تنقيف لا يترتب عليه تغيير فى سلوك الأفراد فى إتجاه العمل الإيجابى للدفاع عن مصالحهم المشتركة ولتأكيد وجودهم هو تنقيف شكلى لا طائل من ورائه . فالتنقيف هو المدخل الطبيعى للعمل السياسى والاجتماعى وليس الغرض من ذلك التنقيف تحويل الناس إلى مفكرين أو محللين سياسيين واجتماعيين أو تزويد معارفهم فى مجالات متعددة كنوع من الزحف الفكرى دون النظر إلى ظروف الواقع ومشاكله ، فالمهتمين بالتنقيف يجب أن يضعوا نصب أعينهم دائما مقياسا أساسيا لكل نجاح حقيقى يتم إحرازه وهو نوع السلوك المترتب على تطبيق أساليب التنقيف المختلفة ، وهل يتفق هذا السلوك مع فكر المنظمة وإلى أى حد .

#### رابعا: الفعل :

أكدنا فيما سبق أن المشاركة بالتجربة العملية هى أفضل وسائل التنقيف فالأشخاص يتذكرون حوالى ١٥٪ مما يسمعون وحوالى ٥٠٪ مما يرون وحوالى ٩٠٪ مما يفعلونه . وعليه فإن استخدام وسائل التنقيف العملية وربط الفكر النظرى بالإداء الفعلى باستمرار وامتلاك الأدوات التنقيفية العملية لتكون فى خدمة أى نشاط أمر حاسم، فإذا كنت تتحدث عن كيفية إعداد مجلة للحائط مثلا فليكن حديثك من خلال إجراء عملية صنع مجلة حائط فعليه تشرح عليها بينما يتم صنعها وهكذا تنتقل من النظرية إلى التطبيق ومن التطبيق إلى النظرية بشكل تبادلى وثيق وعلى هدى من مثل تلك المعادلة :

خلفية هدف حافز فعل تثبيت قيم  
معرفة وضوح استفادة مشاركة تعديل سلوك

وهناك أشكال متعددة ومختلفة من أساليب توصيل المعرفة للآخرين لكنها تنفق جميعها في أنها تتم من خلال اجتماع أو لقاء تثقيفي يستهدف دراسة موضوع معين ولنبدأ بالتعرف على كيفية الإعداد لاجتماع تثقيفي:

### الإعداد لاجتماع تثقيفي :

#### أشكال الاجتماعات التثقيفية :

أولاً : الحلقة الدراسية ، حلقة المناقشة :

ثانياً : المحاضرة .

ثالثاً : المحاضرة النقاشية .

رابعاً : الندوة .

خامساً : المناظرة .

سادساً : المؤتمر .

سابعاً : اللقاء السياسي .

ثامناً : الأمسية الفنية ، الثقافية ، الشعرية .

تاسعاً : المعارض ، العروض الفنية .

عاشراً : الرحلة ، الزيارة .

حادى عشر : تمثيل الأدوار .

والإعداد لكل واحد من هذه الأساليب يختلف عن الإعداد للآخر فى عديد من التفاصيل ولكن القواعد العامة تنطبق عليها جميعها . ويمكن تقسيم مراحل الاجتماع التتفنى إلى : مرحلة ما قبل الاجتماع ومرحلة اثناء الاجتماع ومرحلة ما بعد الاجتماع.

(١) مرحلة ما قبل الاجتماع : وفى هذه المرحلة تتحدد المهام التالية :

- هدف الاجتماع .
  - الشكل الملائم للاجتماع فى ضوء الامكانيات المتاحة .
  - الموضوع الذى سيناقش او سيطرح من خلال الاجتماع اى مادة الاجتماع واختيارها هو اختيار حيوى ويتبغى ان يحظى بأكثر اهتمام ممكن .
  - المتحدث والمتحدثون . ويتم اختيارهم من لهم القدرة على تغطية المادة المختارة ومن يتميزون بالحضور الاجتماعى .
  - المدعون أوالمستمعون . ويتحددون بناء على أهمية الموضوع المطروح بالنسبة لهم .
  - المكان يتم اختياره بحيث يفى بالغرض ويتسع للحضور .
  - موعد الاجتماع : تراعى فيه الملاءمة مع ظروف المدعويين والمتحدثين .
  - إمكانات الاجتماع . المقاعد ، الميكروفون ، أدوات الكتابة والتسجيل ، وسائل الانتقال ، التكلفة التقديرية ، الجهات المعاونة ومدى مساهماتها .
  - إختيار منظمى الاجتماع . المستقبلون ، قيادة النصبة ، التسجيل .
- بعد ذلك تتولى اللجنة المشرفة على الاجتماع تأمين وصول الدعوات والتأكد من توافر الامكانيات المطلوبة والاجتماع بالمتحدث او المتحدثين لتوضيح المطلوب والموضوع والهدف وإجراء التنسيق اللازم وتحديد الزمن المسموح به للحديث والزمن المتاح للمناقشة

ونوعية الحاضرين ومستوياتهم وخلفياتهم الثقافية وفكرة عن الاجتماعات السابقة المماثلة وتقييمها لها ولنتائجها .

كذلك يجب على اللجنة المشرفة التأكد قبل بدء الاجتماع من كفاية المقاعد والإضاءة وسلامة أجهزة الصوت وتأمين التهوية ومياه الشرب وتوافر المنظمين واللوحات الإرشادية لمقاعد الحاضرين وفيما يتعلق بالمنصة فمن الأفضل إعداد لافتة صغيرة تحمل اسم كل مدعو وصفته لكي لا تحدث لعبة الكراسي الموسيقية أمام المنصة ولكي يتعرف الحاضرون بسهولة على المتحدثين أمامهم .

## ٢٢ مرحلة البناء الاجتماع :

### مهام قائد المنصة :

- يتولى قائد المنصة تقديم الاجتماع - الهدف ، الموضوع ، المدعوين .
- يتولى قائد المنصة تقديم المتحدثين ويجب الحرص على أن يكون التقديم موجزا وعميق الأثر ويهدف لخلق الأرضية المشتركة لبدء الحديث فإذا كان هناك تصفيقا للترحيب بالمتحدث فيجب ترك المساحة الزمنية له بحيث يذكر اسم المتحدث قبل التصفيق مباشرة وإلا فبينما يكون قائد المنصة منشغلا بذكر مناقب المتحدث يكون الجمهور قد شرع فعلا في التصفيق إذا كان اسم المتحدث قد ذكر أولا فإذا كان المتحدث سوف يلقي كلمته من منصة فرعية فلا يجب تركه ينتظر واقفا إذا كان قد تحرك فعلا من المنصة الرئيسية .
- كذلك يتولى قائد المنصة إدارة الحوار وتلقي الأسئلة والاستفسارات ورغبات الاشتراك في المناقشة من منظمي القاعة ويطرحها على المتحدث أو يوزعها على المتحدثين بطريق

تحقق الهدف من الاجتماع فلا يكون هناك سؤال يتطلب إعادة عرض الموضوع من بدايته بينما تكون المناقشة قد اقترنت من نهايتها ولا تقدم الاسئلة الشاملة التي تغطي على باقي الاسئلة وتصادرها بل تقدم الاسئلة الجزئية أو التي تندرج بعناصر الموضوع طبقا لخطة موضوعية تربط بين أجزاء المناقشة وتبلورها من حين إلى حين وصولا إلى نهايتها .

- ويتولى قائد المنصة ختام المناقشة وبلورة نتائجها وختام الموضوع وشكر المتحدث أو المتحدثين .

#### مهام المنظمين داخل القاعة :

يتولى المنظمون داخل القاعة حفظ نظام الجلسة وتلقى الأسئلة والاستفسارات وطلبات المناقشة المكتوبة وتوزيع أوراق الكتابة أو النشرات داخل القاعة ، ويمكن من خلالها توجيه أشخاص معينين لرفع شعار ما أو توجيه المناقشة في اتجاه تحقيق الهدف أو إثرائها بطريقة محسوبة من خلال قيادة المنصة .

كذلك يتولى المسجل أو المسجلون تسجيل ما يدور في الاجتماع وتقديم ملخصا أو مضبطه له حسب الأحوال .

#### ٣٣) مرحلة ما بعد الاجتماع :

تقوم اللجنة المشرفة بتوديع الضيوف والإطلاع على ملخص التسجيل أو مضبطته وصياغته في الشكل النهائي ليكون صالحا للحفظ أو النشر أو التعميم ثم تتولى تقييم الاجتماع للإستفادة من تلافى سلبياته مستقبلا ولرصد نتائجه المحققة .

تلك هي القواعد الاساسية لآى اجتماع تثقيفى وفيما يلى نعرض التفصيل الاكثر للقواعد الخاصة بالاشكال المختلفة للاجتماعات التثقيفية التى تقدم منها كنموذج : حلقة المناقشة ( نسعى بها لاكمال الصورة العامة .

### أولا : حلقة المناقشة ( الحلقة الدراسية )

حلقة المناقشة هي من أكثر اساليب التثقيف ملائمة وفعالية لانهاا تبعد أكثر عن التلقين من جانب واحد فلا تضع الدارسين فى موقف المتلقى السلبى للمعرفة بل تعتمد على إدارة حوار إيجابى بين أطراف متعددة حول قضية واحدة ثم تنتهى إلى اتفاق فكرى واقتناع فعلى بين الأطراف المشتركة ولتحقيق الهدف منها بشكل جيد ينبغى توافر عدة شروط من أهمها :

- ١- قلة عدد المشاركين - من ١٥ إلى ٢٥ مشارك - .
  - ٢- توافر الاحساس المسبق لدى المشاركين بأهمية القضية المطروحة للمناقشة .
  - ٣- وجوب انتهاء الحلقة النقاشية بالإجابة على التساؤلات المارة وتصنيف المعلومات المتوافرة لدى المشاركين او الدارسين والذين يفضل أن يكون لديهم العلم المسبق بالموضوع وعناصره الاساسية .
  - ٤- رئيس الحلقة النقاشية يجب ان يكون ملما بالقضية المطروحة ولديه الخلفية الثقافية الكافية .
- ويتاح من خلال الحلقة النقاشية مشاركة فعلية فى المناقشات من جانب كل فرد من أفراد الحلقة وعنصر المشاركة يتيح الاقتناع القائم على الفهم والفعل ويتم من خلال كل ذلك

الإسهام المشترك فى بلوغ هدف المناقشة ومن ثم يتحول الافراد المشاركون الى موقف الحرص على الدفاع عن ما يتم التوصل إليه من أراء والالتزام بما تفرضه من مواقف .

#### (أ) أطراف حلقة المناقشة :

اطراف حلقة المناقشة هم الموجه او رئيس المناقشة وهو الذى يدير الحلقة والدراسون او المشاركون الذين يشاركون فى التفكير والأداء بالمعلومات والآراء ويستمع الطرفان حول الموضوع المحدد سلفا وغالبا ما يكون محاضرة مكتوبة أو مقالة أو كتاب تمت قراءته قبل الحلقة النقاشية وربما يكون الموضوع محاضرة مسموعة تم الاستماع اليها قبل الحلقة النقاشية مباشرة أو موضوع مطروح للنقاش العام أو إحدى قضايا الرأى العام المطلوب الوصول إلى بلورة لكافة الرأى المطروحة حولها بما يعنى فى جميع الاحوال وجود معرفة سابقة لدى الدراسين اوالمشاركين بالمادة المطروحة وتجرى المناقشة وفقا لدليل عمل أو أسئلة مصاغة بطريقة تحقق الشروط الآتية :

أ) ضمان تحقيق المناقشة لاهدافها .

ب) التدرج فى معالجة الموضوع المطروح للمناقشة .

ج) طرح كافة القضايا الرئيسية حول موضوع المناقشة .

وبينما يجوز أن يخضع اختيار الدراسين اوالمشاركين لمقاييس مرنة ومتغيرة وفقا للهدف من انتقائهم فإن اختيار الموجه او رئيس المناقشة يجب أن يخضع لقواعد ثابتة غير قابلة للتهاون، فالدارس او المشارك مهما كان مستواه الثقافى أو أيا كان افتقاده لبعض الصفات إلا أن ذلك كله أمر طبيعى باعتبار أن الهدف من الحلقة النقاشية هو توصيل قدر

من المعرفة او المعلومات . بهدف الارتفاع بالمستوى الفكرى او السياسى ومن ثم التغيير إلى الأفضل .

أما الموجه فهو قائد عملية التغيير المستهدفة وأى سلبية فكرية أو تنظيمية أو سلوكية فيه سيكون لها أثرها على عملية التغيير المستهدفة وعلى حلقة المناقشة نفسها ومدى قدرتها على بلوغ اهدافها ، بل قد تؤدي أدنى سلبية إلى أكثر من مجرد فشل حلقة نقاضية بذاتها. والموجه الجيد يجب أن تتوفر لديه قدرات أساسية منها :

أ) الإيمان العميق بالفكرة والمضمون .

ب) المعرفة الكافية بالفكرة والمضمون .

جـ) الحماس .

د) الاخلاص.

هـ) الخيال .

ولعلك تلاحظ الآن ان هذه العناصر نفسها هى أساسيات المقدرة على الحديث الجيد كما سبق أن قدمنا ولكنها بطبيعة الحال قابلة للتطوير والاستزادة فى اتجاه الاجادة .

وكذلك فإن سلوكيات الموجه يجب أن تكون بمثابة قدوة للدراسين والمشاركين فيخضع اختياره لعدد من المعايير منها أن يكون من العناصر المتميزة أصلا فى مواقع العمل الفنى أو الادارى وأن يمتلك موهبة القيادة فضلا عن حضور الشخصية الجذابة المؤثرة وأن يكون على قدر كاف من الذكاء وحضور البديهة والقدره على التركيز والاستيعاب والتحليل والنقد والابتكار وقوة الذاكرة .



وهناك الكثير من المخططات التي تفضل ان تكون الحلقة النقاشية ضمن برنامج متكامل يضمن الإقامة والمعيشة الكاملة للدارسين أو المشاركين لتحقيق عناصر إضافية منها الالتحام بهم والتعرف التام عليهم من كافة الوجوه وخاصة إذا كان تقييمهم ضمن مستهدفات البرنامج .

#### (٢) إدارة الحلقة النقاشية :

الموجه أو رئيس المناقشة هو المسئول الأول عن إدارة الحلقة النقاشية وهو بهذا الوصف المسئول الأول عن إشاعة المناخ الهادئ الحر الملائم لتبادل الأفكار وعن تحريك مشاعر المشاركين في الحلقة النقاشية فسي انجاء تحقيق اكبر استفادة ممكنة وتنمية المناقشة بشكل مستمر لخدمة أهدافها ويمكن تلخيص الخطوات المحققة لذلك كما يلي :

- إشاعة الاهتمام بالقضايا المطروحة للمناقشة بين الممارسين أو المشاركين .
- تفجير طاقات الحوار الكامنة لدى الدارسين والمشاركين واستثمارها في إثراء المناقشات .
- إشباع اهتمامات الدارسين والمشاركين .
- الربط الدائم بين النظرية والتطبيق ، وهذه النقطة بالذات لها قدرها من الأهمية لأن كثيرا من الحلقات النقاشية التي تكتفى بالجوانب النظرية تفصل بالدارسين أو المشاركين إلى وضع يشبه تواجدهم في واحة فكرية منعزلة عن الواقع يتلقون فيها جرعات فكرية تبعد

\* الفرق بين البيانات والمعلومات أن البيانات هي أرقام صماء لم تمر عليها عمليات التحليل بعد أما المعلومات فهي البيانات بعد أن يتم معالجتها أو ترجيحها أو تحليلها فمثلا ( عدد سكان مصر ٥٥ مليون نسمة - بيان ) و( نسبة الأمية في مصر ٥٥٪ - معلومة).

بهم عن الواقع الذى لا يلبث أن يصدمهم بمشاكله وضروراته ومن ثم تؤدى الحلقة النقاشية إلى نتائج عكسية فى النهاية .

- الالتزام بديمقراطية المناقشة كأولوية أولى .

- العمل على تنمية المنهج العلمى فى التفكير والبحث من خلال المناقشة والحوار .

- التمهيد والتهيئة التدريجية لوصول الدارسين والمشاركين إلى اتفاق فكرى حول القضايا المطروحة للمناقشة .

- إفساح المجال امام الجميع للمشاركة وللتنوع ببحرية كاملة عن آرائهم وبعيدا عن أى قيود وتحاشى أى مظهر من مظاهر الأرهاط الفكرى أو الضغط .

- الاتفاق المبدئى منذ بداية الاجتماع الأول على أسس المناقشة .

- إعطاء أولوية الكلام دائما لمن لم يشارك من قبل فى المناقشة وتحاشى أى تمييز فى المعاملة .

### (٣) أهمية الاجتماع الأول :

يخدم الاجتماع الأول فى الحلقة النقاشية ثلاثة اهداف رئيسية هى التعارف بين المشاركين والتعريف بالبرنامج والتمهيد له .

#### أ - التعارف :

عادة ما يحضر الدارس أو المشارك إلى الاجتماع الأول للحلقة النقاشية وفى ذهنه عدة تساؤلات تخص المجتمع الصغير الذى سيعايشه ويتعامل معه طوال مدة البرنامج، أسئلة من أنواع كهذه :

- لماذا هذا البرنامج ؟

- ما هو الدور المطلوب منه ؟

- كيف سيتقبله هذا المجتمع ؟
  - كيف يمكن له أن يعبر عن تميزه ؟
  - هل يتاح له ذلك ؟
  - ما الفائدة التي ستعود عليه من جراء الاشتراك في البرنامج ؟
  - من هو ذلك الموجه ؟
  - كيف يمكن الاقتراب منه ؟
  - هل هناك تقييم للأداء في البرنامج ؟
  - ما هي أسس التقييم ومن الذي يقوم به وما أثره ؟
- لذلك يبدأ الاجتماع عادة بالتعارف بين المشاركين حيث يقدم الموجه نفسه بالاسلوب ذاته الذي يريد من المشاركين أن يقدموا أنفسهم به " فيذكر بياناته الاساسية ويشرح اهتماماته ودراساته وخبراته وأسبابه وكيفية وجوده في البرنامج ،وعلى الموجه اثناء التعارف إشاعة روح الألفة والبهجة والاندماج والدفء بين الجميع وإزالة احساس الغربة ولم الشاردين عن الالتلاف .
- ويقدر ما يتحقق من نجاح في هذا المجال بقدر ما تسير الحلقات التالية من حلقات المناقشة والبرنامج بأسره في اتجاه تحقيق الهدف .
- ب) التعريف بالبرنامج :**
- يعطى الموجه بعد ذلك مساحة زمنية موجزة للتعريف بالبرنامج أهدافه وأسبابه ومضمونه وأهميته بالنسبة للمشاركين وبالنسبة للمنظمة التي تنفذه ويركز على ضرورة

المشاركة الإيجابية من الحاضرين فيه وحواجز تلك المشاركة الإيجابية ويجب خلال ذلك كله على كافة التساؤلات المتوقعة .

وفى هذا الجزء من الاجتماع يهتم الموجه بإرساء القواعد التنظيمية للمناقشة التى سيتم التعامل من خلالها وحتى ولو كانت معروفة سلفا لدى المشاركين يجب إعادة التذكير بها والاتفاق الأديى الميدنى عليها .

#### جـ ( البدء فى البرنامج :

من المفيد البدء فى الاجتماع الأول بجزء من البرنامج ولو كان ضئيلا وذلك لكىنعكس الشعور بالجدية لدى المشاركين وبأن الشكل الذى تتم مناقشته يتضمن بالفعل موضوعا محتوية لاشباع الحاجة بضرورة الفعل بدلا من الاكتفاء بالحديث عن الفعل وتلك قيمة ينبغي التأكيد عليها لتصبح نموذجا سلوكيا فيما بعد .

وفى هذا الجزء باذات يستحسن أن يشارك أكبر عدد ممكن من المشاركين فى

#### الحلقة النقاشية لماذا ؟

لانه اسهل الأجزاء ولأنه معروف لا يحتاج فيه الكلام لقدرات فكرية عالية ولأن ذلك سيصبح عمليا تطبيقا للتعارف وللتعريف بالبرنامج ومحصلة ذلك دفع الجميع للمشاركة والتخفيف من اصطدام البعض بعقبة صعبة فى البداية وللقضاء على تخوف لبعض من المناقشات وتجنب الدخول فيها بعمق .

#### ٤) المناخ الملائم .

أكدنا فيما سبق على أهمية إشاعة المناخ الملائم للمناقشة بين المشاركين أو الدارسين وأكدنا أيضا أن الخطوة الأولى في سبيل تحقيق ذلك هي اجتماع أول جيد وهناك أيضا بعض الأمور التي لا غنى عن التأكيد عليها وهي تشكل المهام الأولى للموجه الناجح :

أ - التركيز والإنصات التام والاهتمام لكل ما يقال مهما بدا تافها أو معادا أو متطرفا ، هناك بالطبع وسائل لمواجهة الكلام المكرر والمتطرف والخارج عن الموضوع ولكن ما يعنيننا هنا هو سيادة الانطباع العام لدى الجميع بتقدير كل الآراء والأفكار والمشاعر دون استهانة أو تصفية أو حجب في الوقت الذي فيه دائما رد المناقشة إلى مجراها الطبيعي بالرد الهادئ المنطقي بلا إسائة .

ب - خلق جو من الود والألفة والصدقة بين الجميع وفي هذا الصدد فأن على الموجه ان يراجع باستمرار معلوماته عن الدارسين لينشئ اتصالا شخصيا مع كل منهم خاصة وليس على حساب الآخر ربما عن طريق النداء بالاسم والمناقشة بأشئلة من الواقع والخبرات التي يملكها الدارس ودون أن يبدو ذلك كما لو كان اختيارا له .

ج - تنمية الاهتمامات المشتركة بين المشاركين والدارسين وفي سبيل ذلك يتم تشجيع الأنشطة المشتركة خارج الحلقة النقاشية اذا كان وقتها المخصص في إطار البرنامج مثال ذلك : القراءة الجماعية ، تناول الأطعمة والمشروبات معا ، الاشتراك في بعض الأنشطة الفنية والرياضية ، مشروعات العمل الجماعية ، والاشتراك في داخل مجموعات عددية أقل من خلال ورش العمل الفكرية .

د- تهيئة المشاركين للوصول إلى اقتناع وذلك بإشراكهم في وضع الاسئلة وأدلة المناقشة وفي وضع التصورات عن كيفية تطبيق المادة النظرية في واقعهم ، ولا يعنى الحرص على الوصول إلى اقتناع أن يكون الهدف هو الوصول الى الوحدة الفكرية الكاملة هناك الاختلاف الطبيعي بين الافراد وينبغي ترك المساحة اللازمة له فذلك يخلق التميز ويشجع روح الابتكار فليس الهدف خلق نسخ مكررة من نموذج واحد ولكن الهدف الوصول إلى اقتناع بالخطوط الاساسية ولذلك يجب الحرص من جانب الموجه على بقاء الخط الاساسى فى المناقشة واضحا جليا دون التسرب فى المسارب الجانبية او الدروب الفرعية وعليه رد المناقشة إلى هذا الخط الاساسى كلما تفرعت عنه وعليه أيضا وبدرجة أشد الحرص على تصاعدها باستمرار فى اتجاه الهدف.

هـ - يجب على المناقشة أن ترد على كل تساؤل مهما بدا تافها أو مقطوعا به طالما قد أثير .  
و- إشاعة الاحساس بروح الزمالة وتجنب الاستعلاء من الموجه وعليه ان يكون لدى المشاركين الاحساس بأن كل ما يقوله هو مستمد منهم وأن مهمته اعادة صيانه أفكارهم ذلك أفضل من تنمية الاحساس لديهم بأن لديه كم من المعلومات ينبغي إفراجها فى عقولهم .

ز - يجب استخدام الحلقة النقاشية كورشة عمل لتحريب استخدام المنهج العلمى فى التفكير كلما أمكن ذلك ..

ح - على الموجه ان يخاطب الدارسين دائما بأقرب الأساليب اليهم وعليه أن يراعى أن يكون مفهوما لدى أقل مستوى فيهم .

ط - لا يجب ان يكون هناك اى نوع من التمايز ( التفضيل بين الدراسين بسبب المركز الاجتماعى أو التميز الفكرى أو المكانة السياسية أو الثروة أو غيرها ، يجب أن تزول هذه الفوارق جميعها من ذهن وسلوك الموجه قبل غيره حتى لو تطلب الأمر أن يكون حضور الدراسين أو المشاركين للحلقة النقاشية بملابس العمل او بالملابس الرياضية الموحدة .

ى - يجب تنمية اليقين بأن إعطاء الكلمة يكون فى عدالة مطلقة ولأكبر عدد ممكن من طالبها ولا يستثنى من ذلك غير الحالات التى يعرف فيها الموجه أن رأيا بعينه سوف يسهم فى تطوير المناقشة أو أن كلمة بعينها ينبغي ان تعطى لمن هو قليل المشاركة أو تحجب عن من هو كثير التحدث .

ك - يجب الابتعاد عن مخاطبة العواطف وحدها .

ل - مراعاة تقاليد المشاركين وعدم استفزاز مشاعرهم لاي سبب .

م - ممارسة النقد الذاتى عند الخطأ .

#### (٥) التقييم :

من المفيد تقييم كل اجتماع بمشاركة الدراسين أنفسهم وصولا لتوضيح عناصر تحسين الأداء ويجب أن يتم ذلك بموضوعية تامة وبعيدا عن أية شبهة لماملة وإذا كان من الأهمية بمكان تقييم الأداء فيجب ألا ينقلب ذلك التقييم إلى سيف مصلط على الافراد وعلى الحقة وعلى الزامج ككل .

## ٦) المهارات الخاصة بالموجه :

هذه المهارات هي محصلة ثقافية ودراية بفن التعامل مع النفس وفن التعامل الآخرين وموهبة القيادة وهي تعتمد على الحس المرهف والتوقع الصحيح والانتباه الواعى والتقدير السليم لأبعاد المواقف ومعظمها يكتسب بالممارسة :

### أ) مظهر الموجه :

يجب أن يبدو الموجه بسيطاً ومحبوباً ومرحاً في غير تكلف ، لا يتصنع الصرامة ولا يجنح إلى الطرافة بغير مبرر ولا يدعى الاحاطة بيواطن الامور في أى مجال ، فالبساطة دون فقدان الاحترام أو اهتزاز الثقة هي عنوان الكفاءة التي لا تتأكد إلا من خلال المناقشة وعندما تكون هناك ضرورة للرد ، فليكن الرد دون مبالاة بالمعرفة ولا كبرياء بالدور الخاص وليكن المرح التلقائي دون تبذل .

ب) تنشيط المناقشة وتطويرها في اتجاه تصاعدي للذروة : يتدخل الموجه كلما اكتشف أن المناقشة لم تعد تصنيف جديداً وعليه عندئذ أن يبلور ما سبق الاتفاق عليه وأن يضع أساساً جديداً لمواصلة الحوار والبناء عليه ، كذلك يجب إيقاف المناقشة عند ظهور بوادر التعب أو الملل أو اللامبالاه أو عندما تبدأ في الظهور ، ويمكن تنشيط المناقشة بإدخال عناصر التشويق اوالمرح لفترة قصيرة في الحالات الأقل شدة ، وفي الحالات الشديدة يمكن إعطاء فترة راحة تتيح للمشاركين الحركة أو التحرر من قيود الجلسة ويمكن السماح بمشروب وفي جميع الاحوال يتم التعرف على رأى المشاركين في استمرار المناقشة او توقفها .



#### جـ ( الاسئلة الاستفزازية :

إنذر الاتزلاق فى مصيدة قبول الاستفزاز ، وسواء كان الاستفزاز كلامى أو حركى كن هادئا فى المواجهة ودع المناقشة تسير فى مجراها الطبيعى لأن ذلك سيبرد حدة الاستفزاز بالتدريج ، لتكن الردود موضوعية فإذا كان الاستفزاز مصدره إثارة قضية خاصة فحاول أن تجند القضية العامة فى مواجهتها وإذا كان الاستفزاز مصدره إثارة قضية عامة فجدد القضايا الخاصة فى مواجهتها ، ولكن لا تضع نفسك فى موقف التبرير أو الدفاع عن موضوعات لست أنت ولا موضوعك طرفا فيها ، بالاختصار "لاتدفع فاتورة غيرك" يغمر مبرر وكن طبيعيا لتكن مقنعا .

#### د ( الاستفادة من الخبرات الخاصة :

طلالما كانت الخبرات لدى المشاركين تخدم موضوع المناقشة فأدخلها فى هذا الإطار وفى غير ذلك يمكنك تخصيص وقت او جلسة خاصة بالتبادل بين المشاركين أو الدارسين أما القضايا الشخصية فاستفد بها عندما تضعها فى صيغة القضية العامة لتتولاها من هذه الزاوية وحدها .

#### هـ ( التعامل مع النوعيات الخاصة :

سوف تصادفك بالتأكيد نوعيات خاصة من شخصيات المشاركين أو الدارسين يتطلب التعامل معها مهارات خاصة أيضا :

#### وعلى سبيل المثال :

- هناك الشخص المظهرى : عليك أن تحاول رده بهدوء إلى الجوهر باستمرار العودة إلى أساس الموضوع .

- والمغرور : لا تعطية الفرصة الكافية لإبراز ما يتصور أنه تفوق ، ودع الجماعة تكلفه ببعض المهام او الخدمات .
- اللامبالي : إشركه في المناقشات أكثر وكلفه ببعض المسؤوليات التي تجذب اهتماماته .
- المتزمت : إجعله يندمج في الجماعة بالتدريب خاصة في ممارسة أنشطة يتفوق فيها .
- قليل الثقة بالنفس : إعطه مسؤوليات قيادية لا تخطر منها وليكن ذلك تحت اشرافك . مثل قيادة المناقشة لبعض الوقت في احدى الجلسات .
- ذو المستوى الفكرى المنخفض : ساعده في التعبير عن رأيه وأحمه من سخريه زملائه .
- العدواني : كلفه ببعض المهام التي تتطلب التركيز والهدوء .
- الانفعالي : استمع إلى تليخصه للمناقشات والآراء واحرص على تعاونه مع الآخرين .
- الخجول : دعه يستثمر خوفه من الشلل في احراز النجاح وليكن ذلك تحت اشرافك المباشر من خلال الاعداد الجيد للمهام وعوذة على المواجهة .

#### ٧) مدخل إلى الاقتناع :

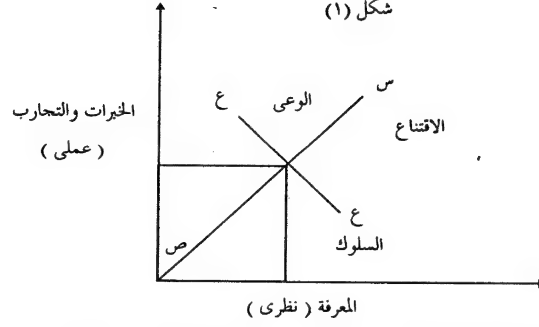
- نحن الآن في موقف يمكننا من التعرف على طبيعة التفاعل الذي يتم بين المعارف التي يتلقاها الدارس في البرنامج التثقيفي وفي حلقة المناقشة كنموذج وبين خبراته الشخصية التي جمعها في حياته العملية من خلال ظروفه الاجتماعية .
- فالإنسان عندما يتلقى فكرة جديدة فإنه يختبرها في معمله الشخصي ويوظف تجاربه في سبيل ذلك ثم يستجيب لها أو يرفضها طبقا لمدى اتفاقها أو تناقضها مع هذه الخبرات .

أى ان المعرفة والخبرة هما المحددان للاقتناع عند الدارس لهذا نتحدث دائما عن وجوب الحرص أثناء ممارسة التثقيف على الصيغة التي تحقق قدر الامكان تطابقا بين مستوى معين من تطور المعرفة ومستوى مقابل من الخبرات الانسانية للوصول إلى الوعي والاقتناع المطلوبين كمحددين بدورها للسلوك .

ويمكننا الآن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي :

تمثل مستوى المعرفة على الاحداثى السيني ، ومستوى التجارب على الاحداثى الصادي ، ويكون منحني الاقتناع والوعي ( س ص ) هو المحدد للسلوك كما يبين ذلك الشكل رقم (١) وعند أى نقطة على خط الوعي ( س ص ) .

شكل (١)

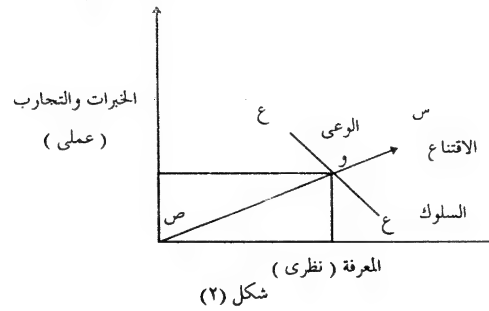


ولتكن النقطة (و) تعبر عن تفاعل مستوى معين من الخبرات والتجارب بمستوى مقابل من المعارف ويحدد الموقف السلوكي ( ع ع ) بناء على ذلك وبطبيعة الحال يرتفع

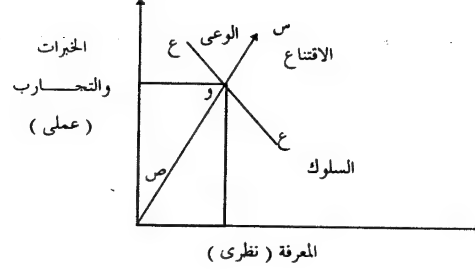
المستوى السلوكي اذا افترضنا امكانية قياسه بتزايد كم الخبرات والتجارب منجهة اخرى . ولكن نظراً لأن المعارف والخبرات ليسا متوازيين عند كل الاشخاص فقد تكون هناك زيادة في جانب على حساب الجانب الآخر وتلك هي الأحوال السائدة ثم اتفهما يختلفان طبقاً لاختلاف عوامل السن والظروف المعيشية وطرق الحياة وغيرها فيمكن إعادة تصوير ذلك بيانياً من خلال الشكلين (٢) ، (٣) كما يلي :

شكل (٢)

ففي الشكل رقم (٢) تقل كمية الخبرات العملية والتجارب الفعلية على كمية المعارف المحصلة وينطبق ذلك على حالات شوي السن الاكبر والدراسة الأقل ولذلك فإن خط ع / ع يأخذ هذا المستوى الموضح والمختلف عن مستوى خط السلوك ع / ع الذي يوضحه الشكل رقم (٣) وهكذا سيكون خط السلوك قائماً او مستوياً أو أحادي الجانب يميل بمواجهة الجانب الذي سيتأثر به أكثر أو يأتي متوازناً كما يوضح شكل (١).



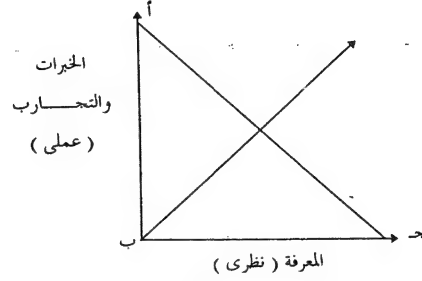
وعندما تحدث برامج التنشيف اثرها في معارف الافراد فإن خط الوعي والاقتناع سوف يتحرك إلى أعنى وبالتالي يحدث ذلك للمستوى السلوكى عند الافراد لاسيما إذا كانت البرامج التنشيفية حريصة على الاستفادة ايضا من خبرات وتجارب المشاركين فيها .



شكل (٣)

ويمكننا أن نصل إلى مرحلة متقدمة قليلا من مراحل التحليل فنصل إلى ما يمكن أن نسميه بمثلث السلوك حيث يمكن تصويره كما الشكل المقابل رقم (٤) حيث يعبر ضلع المثلث ( أ ب ) عن تطابق خط السلوك مع الاحداثى السينى معبرا عن أن محدد السلوك الوحيد هو التجارب والخبرات فقط وهو تصور لحالة غير موجودة فى الواقع ولكننا نستخدمها لغرض التحليل النظرى وستكون تصرفات هذا الشخص نفسه تجعله بعيداً تماماً عن التصرف السليم عندما يصادف موقفا لم يسبق له التعرض له ولم يسمع عنه فى الماضى المسجل فى الذاكرة وبالمثل يعبر الضلع الثانى ( ب جـ ) عن تصور لحالة نظرية

تقع فى أقصى الجانب الآخر وهى حالة شخص بلا تجارب عملية أو خبرات على الإطلاق وقرينة من هذه الحالة حالة الأشخاص الذين لا يستفيدون من تجاربهم وهنا يستمد سلوكه من معارفه النظرية فقط حيث يصدمه الواقع فى كل لحظة .



شكل (٤)

أما الضلع الثالث (أ جـ) فيعبر عن الحالة المفترضة للأشخاص فى الواقع حيث يحدث التفاعل الحى بين الخبرات العملية والمعارف النظرية بمستوى مثالى متوازن لا يميل إلى أى جانب .

والواقع ان هذه الحالات النموذجية هى الحدود القصوى لمحددات السلوك عند الافراد نظريا وحيث تأتى التصرفات الواقعية خليطا مزدوجا يتراوح بين هذا وذاك .

## ثانيا : الندوة :

الندوة هي لقاء مباشر بين عدد من المحاضرين أو من المتحدثين وبين الجمهور وهي وسيلة مناسبة من وسائل التكوين الفكرى لأنها تتيح امكانيات الحوار والمناقشة لموضوعات وقضايا تشغل اذهان الجماهير وتلح عليها .  
وتقوم الندوة على أساس تبادل الأفكار والخبرات والتجارب من خلال حوار يستهدف الكشف عن أبعاد قضية أو موضوع محدد وصولا الى اقتناع الجمهور الحاضر بها .  
ويستلزم لنجاح الندوة إشراك الجمهور بالاسئلة والتعقيبات حول موضوعها .

### (١) أهداف الندوة :

تحقق الندوة عدة أهداف أهمها :

- أ) تقديم معلومات وخبرات عن موضوعات مختلفة ولكنها متكاملة أو تربط بينها علاقات جوهرية أو تضمها قضية واحدة .
- ب ) تقديم وجهات نظر متعددة حول موضوع واحد .
- جـ ) إثارة اهتمام الجمهور بموضوع معين ويوضح كافة ابعاده من خلال عرض وجهات النظر حوله .
- تعبئة الرأى العام حول موقف معين .

## (٢) أنواع الندوة :

### - الندوة الخاصة :

وهي التي تجمع بين أكثر من متحدث في موضوع معين ولا يسمح في نهايتها بأسئلة أو مناقشات ويكتفى فيها بسماع المتحدثين وذلك لطروف الوقت أو لكثرة عدد الحاضرين أو لعدم وجود معلومات كافية عن الموضوع تسمح بإطلاق الأسئلة أو المناقشة.

### - الندوة العامة :

وهي التي يترك فيها للجمهور الحرية في طرح أسئلة أو تعقيبات على المتحدثين ويشارك الجمهور في هذه الندوة مشاركة فعلية تشكل أساسا الندوة العامة .

## (٣) كيفية اعداد الندوة :-

مع مراعاة القواعد الأساسية العامة السابق ذكرها فالندوة لها اشتراطاتها الخاصة لتحقيق اهدافها وهذه الاشتراطات الجوهرية هي :

(أ) توافر الاحتياجات الطبيعية للندوة : وتشمل اعداد المكان المناسب للمدعوين وللأعضاء والتجهيزات الضرورية مثل المقاعد والإضاءة وتجهيزات الصوت إلى بطاقات الدعوة وبطاقات الاسماء وأوراق الكتابة للأسئلة ... الخ

### (ب) اختيار موضوع الندوة :

لابد أن يكون الموضوع الذي ستتناوله الندوة من موضوعات الساعة التي تشد اهتمام الجمهور وتجد لدى الصدى ولا بد من توافر المتحدثين المتخصصين في هذا الموضوع ممن يمكنهم تقديم مادة جيدة للحاضرين ومتجددة للموضوع ولا بد ثالثا من توافر المراجع والبيانات والاحصاءات الأساسية التي تعرض على الجمهور من خلال



الوسائل المساعدة أو المطبوعات الصغيرة التى تتيح للجمهور ان يعايش القضية المطروحة .

( ج ) اختيار المحاضرين :

يلزم اجراء اتصال بالمختصين فى موضوع الندوة وعرض عناصر الموضوع عليهم كل فيما يخصه لإجراء التنسيق المطلوب بينهم قبل بداية الندوة لكى لا يتكرر عرض عنصر معين او يتعدى احدهم على المجال المحدد أو الوقت المحدد للآخر .

(د) قيادة الندوة :

يقوم قائد الندوة بتقديم الندوة بإيجاز وبالإجابة عن الأسئلة المفترضة لدى الجمهور حول لماذا الندوة ؟ ويتم تقديم كل متحدث على حدة وبعد انتهاء حديث المحاضرين يتولى توجيه الأسئلة التى يحصل عليها من منظمى القاعة وقد يدعو من الجمهور من يرغب فى المناقشة بشكل مباشر ويقوم من خلال ذلك بضبط وتنظيم الوقت وحفظ نظام المناقشة وتوجيهه فى اتجاه تحقق أهداف الندوة طبقاً للأسس المعروفة، ويقوم أخيراً بربط أجزاء الموضوع وتلخيصها وبلورة ماتم الاتفاق عليه فى ختام الندوة.

(هـ) تقييم الندوة :

تتم هذه العملية عقب الندوة مباشرة لمعرفة مدى نجاحها فى تحقيق الأهداف المخطط بها وذلك وفق أسس التقييم السابق الإشارة إليها وتسجيل الإيجابيات والسلبيات للاستفادة منها فى المستقبل .

### ثالثا : المؤتمر / اللقاء السياسى :

المؤتمر واللقاء السياسى كلاهما نوع خاص من الندوات بمعنى خضوعهما للقواعد والأسس العامة التى تتبع فى تنظيم وإدارة الندوات ولكنهما يتميزان بخصوصية فى اختيار المتحدث وفى طريقة عرض الموضوع.

#### كيفية اختيار المتحدث فى اللقاء السياسى :

إذا كان اختيار المتحدث موزوكا للمنظمين وإذا كان الهدف جذب الجمهور إلى شكل من أشكال الاجتماعات التثقيفية التى تقدم فيها المادة التنفيذية كوجبة ساخنة تقدم بأسلوب جذاب ومشوق فمن الأفضل الاستعانة بشخصية ذات تاريخ معروف أو موقع قيادى مرموق وتلقى استجابة من الجمهور لوزنها السياسى أو الأدبى أو الفنى أو الفكرى أو الاجتماعى فى المجتمع سواء كان ذلك على المستوى المحلى أو القومى .

وحيث تدعى مثل هذه الشخصية لحضور اللقاء فليس معنى ذلك أن تتولى بنفسها قيادة اللقاء ، لكن قيادة اللقاء فى هذه الحالة عليها أن تعمل على تعظيم الاستفادة من وجود مثل هذه الشخصية فى تحقيق هدف اللقاء وأهم المهام التى يجب ان تكون ماثلة هنا هو تجنب طرح الاسئلة أو القضايا التى يمكن لمستوى أقل أن يجيب عليها فتطرح للمناقشة تلك الموضوعات التى من شأن مثل هذه الشخصية أن تتناولها بشكل أفضل وأعمق تأثيرا ، ربما لا تستخدم الاسلوب التصاعدى كما يحدث فى الندوة أو فى حلقة المناقشة لأن جوهر اللقاء هو استثمار خبرة ذات قيمة لدى هذه الشخصية التى قد لا يتكرر الوصول إليها فى تحقيق الهدف ومن هنا تتنوع طرق عرض المعلومات كما يلى :

(أ) طريقة سرد الذكريات أو الوقائع التي شاركت فيها هذه الشخصية والتي تعرفها حق المعرفة بناء على ذلك بهدف التأكيد في النهاية على مضمون وهدف اللقاء .

(ب) طريقة الإجابة على أسئلة يوجهها قائد اللقاء أو يطرحها بعض الجمهور للمشاركة في اللقاء من القاعة مباشرة عن طريق أكثر من جهاز للصوت معد في أكثر من موقع بالقاعة بحيث تسهل الحركة منه. وإليه وعلى أن تكون هذه الحركة محسوبة بإذن من قائد اللقاء ، ويمكن أيضا أن يتولى منظمو القاعة توصيل الأسئلة إلى قائد اللقاء من خلال أوراق مكتوبة يتولى هو فرزها وتنسيقها وعرضها بما يخدم خطط اللقاء العام . وتسلسله وترابطه ويمكن الاستعانة ببعض العناصر الموزعة في أنحاء القاعة والتي تحمل أسئلة أو أدلة للحوار سابقة الإعداد بهدف إثراء اللقاء يستدعيها قائد اللقاء وإذا كنا نتحدث عن استثمار اللقاء يجب أن يتم ذلك أيضا من خلال استثمار الوقت المخصص له فلا تطرح الأسئلة التي من شأنها أن تدنى مستوى اللقاء ولا يسمح بضياح المزيد من الوقت في حركة الأشخاص أو المنظمين للوصول إلى المنصة أو الميكروفون أو في تعقيب قائد اللقاء أو تقديمه كما لا يسمح بالخروج والدخول بعد بدء اللقاء .

#### رابعا : المحاضرة : المحاضرة النقاشية :

المحاضرة هي أسلوب مباشر لنقل المعرفة إلى الآخرين ، ويستخدم بشكل عام مع ذوى المستوى الفكرى الرفيع كما نلجأ إليه في حالات الحاجة إلى نقل المعرفة المباشرة في موضوع متخصص لا يتوافر للدراسين معلومات كافية عنه كما في حالات الدراسة بأنواعها ، وأفضل أنواع المحاضرات هي المحاضرة النقاشية والتي تبدأ بطرح أسئلة

على الدراسين والاستمتاع إلى آرائهم حولها وبناء على ما يتبين للمحاضر من مستوى الدراسين أو رغبتهم في التعرف على جوانب معينة من الموضوع فإنه يبدأ بدوره في تقديم كم المعلومات والمعارف حول الموضوع بالاسلوب الذى يناسبهم أو لتغطية النقاط التى يودون التعرف عليها ، ثم يعود لطرح اسئلة جديدة ويعود لتقديم معلومات جديدة وهكذا .

وللمحاضرة النقاشية عدة مميزات لعل من أهمها :

أ) تحقيق التفاعل المستمر بين المتحدث والمتلقين .

ب) إتاحة الفرصة للمتحدث لكي يراجع نفسه باستمرار بشأن حجم ونوعية المعلومات التى يوصلها من خلال المناقشة .

ج) إتاحة الفرصة للدارس او للمستمع لكي يطرح بنفسه ما يريد التعرف عليه من معلومات .

د) ضمان المتابعة المستمرة من الجمهور للمتحدث لأن الجمهور سيكون فى ترقب وتتبع للموضوع الذى يطرحه .

هـ) إتاحة نوع من التقييم للتعرف على درجة استيعاب الجمهور للمادة الثقفية التى يوصلها المتحدث بشكل فوري ومستمر ومباشر وتكون الوسائل المساعدة كالسبورة وأوراق الكتابة وأجهزة العرض ذات أهمية كبرى فى المحاضرة النقاشية لأنها تحدد وتحدد الاسئلة والإجابات التى يتم توضيحها بعد طرحها أمام الجمهور ولذلك يجب التأكد من وجود الطباشير الملون والمعاشق واختيار الاضاءة لتسمح للجمهور أن يرى بوضوح هيكل المحاضرة مطروحا أمامه ، ولكن يجب أن يتم معو المادة بمجرد أن تؤدى

الغرض منها وذلك حتى لا يظل المشاهد متعلقا بموضوع انتهى على حساب موضوع لا يزال مطروحا فيشكل ذلك نوعا من التشتيت غير المرغوب فيه .

ويمكن للمتحدث أن يقدم لجمهوره مزيجا من طريقتي المحاضرة والمحاضرة النقاشية فيبدأ اللقاء بحديث مختصر عن الموضوع يتم فيه تفتيح كافة عناصر الموضوع ثم تطرح الاسئلة ليأخذ المتحدث في التعقيب عليها وهكذا ، تخضع المحاضرة والمحاضرة النقاشية عامة للقواعد العامة للاجتماعات التثقيفية بما لا ينفي خصوصيتها ويهنا التركيز على ما يلي :

أ) ان المحاضرة والمحاضرة النقاشية تتطلب متحدثا قديرا على إلمام بكافة جوانب الموضوع وتفرعاته التي يمكن أن يطرحها الجمهور .

ب) يجب الحرص على إخفاء الأدوات والاجهزة المساعدة عن أعين الجمهور إلى حين الحاجة لاستخدامها حتى لا تشكل تشتيتا له .

ج) يجب الحرص على عدم تقديم مادة مطبوعة أثناء الحديث حتى لا يركز عليها الجمهور ويمكن أن يتم ذلك قبل أو بعد الحديث .

د) كذلك لا تقدم المشروعات خلال الحديث .

و) يجب الحذر من طول المقدمة التي يمكن أن تستغرق جزءا كبيرا من الوقت المخصص للقاء فلتكن موجزة تستدعي الانتباه وتركز على المتحدث وتثير الاهتمام وتدفع الجمهور للمشاركة ونود هنا أن نشير إلى إبراز الفروق بين الندوة أو اللقاء السياسي والمحاضرة أو المحاضرة النقاشية لعل ذلك يكون مفيدا عندما نريد أن نختار الأسلوب الأكثر ملاءمة للموضوع والظروف التي سيقال فيها :

فالنقد أو اللقاء السياسى تركّز على إبراز الجانب الإنسانى فى اللقاء وشخصية المتحدث حاسمة ومدى ارتباطها بالموضوع وإيمانها واقتناعها به على الدرجة القصوى من الأهمية ويتضمن اللقاء بالتالى نوعاً من التكريم لشخصية المتحدث والتقدير لدوره فى خدمة المجتمع ويجب أن يوضح قائد الندوة أو اللقاء السياسى هذا الجانب فى كلمته الافتتاحية بما يبرز صلة المحاضر المتحدث بالموضوع وصلته بالحاضرين أيضاً وهكذا يمكن دعوة محارب قديم مثلاً للحديث عن جزء من تاريخ كفاح الشعب ويمكن دعوة فنان بارز أو صحفى مرموق للحديث عن دور الفن فى قضايا المجتمع .. الخ

أما المحاضرة أو المحاضرة النقاشية فتتركز أكثر على الجانب الموضوعى والمادة الثقيفة المعروضة ولا صلة شخصية للمتحدث بالموضوع أو الجمهور وإنما الصلة المباشرة والأكثر أهمية تأتي من خلال تخصصه فى إبراز المادة المطروحة للمعرفة .

#### خامساً : المناظرة : المناقشة العامة :

فى المناظرة كما فى المناقشة العامة يتاح تقديم المادة الثقيفة للجمهور من خلال مجموعة صغيرة من المتحدثين ذوى الآراء المتعارضة حول الموضوع حيث تتبع الأسئلة والمناقشات والتعليقات الأحاديث المبدئية الموجزة التى يطلبها قائد المناظرة أو المناقشة فى البداية ويمكننا أن نلاحظ ما يلى على هذا الأسلوب من أساليب اللقاءات :

أ) إن تنوع المتحدثين وتعارض آرائهم المعروفة مسبقاً يضيف عنصراً هاماً من عناصر التشويق للجمهور لأنه سوف يستمتع وفى ذهنه أنه سيستمع إلى نوع من أنواع المباريات التى تجذب الاهتمام .

ب) الآراء المتعارضة للمتحدثين تثير المناقشات وتجعل الجمهور فى حالة يقظة دائمة. يجب الحرص فى اختيار المتحدثين بحيث تضمن أن يتم تقديم الرأى والرأى الآخر بجلاء وموضوعية من خلالهم كما يجب التنسيق المبدئى معهم بشأن الزمن المحدد والموضوعات المثارة وأسلوب المناظر .

ج) هذا الأسلوب يعد من أفضل الأساليب التثقيفية التى تعرض العقل على التفكير والتفكير المضاد وتحفز ملكة النقد والتحليل .

د) يجب على قائد المناظرة او المناقشة العامة أن يولى عنايته الخاصة لكى لا تبتعد المناقشة عن هدفها أو يشتبك المتحدثون فيما بينهم فيما يشبه المشادة الكلامية مما يترتب عليه افشال اللقاء .

هـ) يوجه جهد إضافى من قبل قائد المناظرة ومنظمى القاعة لاحكام السيطرة على اللقاء .  
و) عند تقديم المتحدثين يجب ذكر معلومات موجزة ومتوازنة عنهم وعن أدوارهم ومواقفهم .

#### سادسا : العروض الفنية / الأمسيات الثقافية :

يلجأ العمل التثقيفى إلى أساليب مبتكرة كالعروض الفنية والمعارض التشكيلية والعروض المسرحية والأمسيات الثقافية والشعرية والأفلام السينمائية بهدف جوهري يقوم على تقديم المعرفة من خلال أسلوب فنى مشوق يؤكد مدى ارتباط الفن والادب بقضايا المجتمع وأن للفن والأدب رسالة أساسية هى الارتقاء بالمشاعر وبالوعى الانسانى بصفة عامة وأن هذا الارتقاء والوعى سيؤديان بالضرورة إلى أن يأتى العمل الفنى والأدبى مثيرا للمجتمع ولا يتم ذلك بشكل مفتعل ولا بأداء آلى أو دعائى وإنما يتم من خلال

منظومة الأداء الفني بذاتها حيث يتسنى توظيف الأعمال الفنية ذات المضمون والدلالة بما يتوافق مع الهدف التثقيفي .

ويمكن اجراء المناقشة مع الجمهور عقب المعرض أو العرض الفني أو الامسية الفنية حيث يقوم المتحدث او المتحدثون من المتخصصين ومن يتم اختيارهم بعناية باستكمال توصيل المادة التثقيفية التي تكون الاعمال الفنية المعروضة مدخلا إليها .  
ويتم اتخاذ الخطوات الهامة التالية :

- مشاهدة العرض مسبقا أى قبل الجمهور .
  - تدوين الملاحظات عليه بشكل تفصيلي فى ملخص يصلح لاستدعاء المعلومات المتعلقة به وتركيب المادة التثقيفية عليها .
  - تقديم العرض للجمهور بمقدمة تشرح مضمونة ومحتواه بإيجاز .
  - إدارة المناقشة حول العرض وتطبيق القواعد العامة للمناقشة فى هذا الصدد .
  - الحرص على تصعيد الخط العام للمناقشة فى اتجاه تحقيق الهدف التثقيفي .
- ولعل من المفيد هنا ان نطرح رؤية تؤمن بموضوعيتها حول الدور المفترض الذى يمكن أن يؤديه الاستعانة بالفن والأدب فى إثراء المادة التثقيفية وهو دور مفترض وليس مقروضا بالمعنى المباشر .

لقد جئنا نحن العرب إلى التاريخ الحديث متأخرين كثيرا عن الآخرين وليس من المحتم الاخراج من هذا التاريخ الحديث كما دخلنا ، بل يجب أن نصل إلى قلب العصر بأسرع ما يمكننا متحررين من تركه وأغلال وأعباء التخلف الماضى .



إن الحديث عن العلم وضرورة الاستفادة من منجزاته فى شكل تطوير التكنولوجيا العالمية يتسم بالقبول والرضى والهدوء النسبى ، لكن حديثا مماثلا حول الأدب والفن يحفل بالمعارضة والضجيج وربما بالثورة وهو أمر شديد الغرابة ، وبينما يحتفى الفن التشكلى بالتجارب والابداع والتأثير فى الانتاج العالمى أكثر من احتفائه بانتظير وكذلك يفعل الفن الموسيقى ، فإن باقى أجنحة الفن والأدب تحتفى أكثر بالتحليلات وأحيانا بالشعارات بالرغم من أن بعض الفصائل الفنية والأدبية تنتج بالفعل نصوصا وأثارا ممتازة وراقية تعبر عن الملامح الحقيقية للشخصية الانسانية العربية والمصرية .

وهناك من لا يزال منكبا على تقديم التحف والعاديات الفنية الأثرية التى تقابل الأساطير والتخيلات الذاتية و تلك المتعلقة بأذيال الماضى .

وحقا أن احترام الماضى وهمومه واختلافاته الجذرية عن الحاضر لا يجب ان تحجب التكافل الحميم بالحاضر والاحتفاء بالمستقبل وتحرير طاقات الفعل والفكر والابداع والشعور والاحساس من أغلال القهر والتبعية والجمود والتعصب .

وهناك ايضا فلك الانفصال الجذرى بين المهـم العام والمهم الخاص بين المجال الاجتماعى والنفسى وبين السياسى والشعورى وفى نشوة التجربة الوجدانية الفردية المحضة يشيع تصور قاصر للسياسة يحولها إلى شعارات محفوزة وقوالب جاهزة ومذاهب قطعية مطلقة مفروضة على الفن من خارجه ، وعلى الجانب الآخر يذهب البعض إلى إعلان استقلال الفن التام واللجوء إلى النقاء الجمالى الخالص حيث يتم تحويل الفن عندهم إلى صنم بلا وظيفة ولامرور إلا تلقى النوافل ،وعليه فإن انتقاء الأعمال الفنية التى تصلح لتكون مدخلا للمادة الثقفية هو امر على جانب حاسم أولى من الاهمية ، كما أن اختيار

المتحدث الملم بكافة ابعاد الاعمال الفنية والقادر على الدخول بها إلى صلب العملية التثقيفية هو أمر على الجانب الحاسم الثانى .

### سابعاً : الزيارة

نعتبر أن الزيارة للمواقع التاريخية والأثرية والمتاحف هى إحدى الأساليب التثقيفية لنقل المعرفة حيث يتم من خلالها شرح وتحليل المادة التى سيتم رؤيتها على الطبيعة وتوضيح أثارها ومغزاها والانطلاق منها للموضوع التثقيفى وحيث من الملائم اتباع الخطوات التالية:

- إختيار نوعية متجانسة من الدراسين فى المستوى الثقافى والاجتماعى والبيئى بقدر الامكان .

- إختيار المرشدين والمرافقين الكفاء ممن يمكن الاعتماد عليهم فى نقل المادة التثقيفية من خلال الزيارة .

- تقديم برنامج مشوق خال من الصعوبات والمشاكل الإدارية ومشاكل الإعاشة .
- يمكن الاستعانة بمختصين يتم التنسيق معهم بشأن مادة موضوع البرنامج وربطها بمادة وموضوع الزيارة .

### ثامناً : تمثيل الأدوار :

تتعرف الآن على طريقة عملية للتدريب على ممارسة الأداء التثقيفى كمرحلة تطبيقية وكأسلوب مبتكر من أساليب التثقيف ذاتها يتميز بالجدة والتشويق .

وينهيك الدارسون فى هذه الطريقة فى استخدام أصواتهم وأيديهم وأعينهم واجسامهم لإنجاز تمرين عملى يدخل فى نطاق عملية التثقيف ذلك هو تمثيل الأدوار ،

وسنجد صدى هذا الأسلوب فى كثير من الممارسات التى شاع إستخدامها فى أشكال  
مثل :

### البرلمان الصغير

حيث تعد المادة من خلال العرض الذى سيمثله الدارسون ، وحيث توزع أدوار  
الرئاسة والأغلبية والمعارضة والمستقلين والحكومة ومن خلال هذا الأداء التمثيلى يتم عرض  
المادة التثقيفية فى حضور الجمهور ونسوق هنا الملاحظات التالية :  
أ) وجوب أن يتعرف الدارسون على أدوارهم بالضبط ، وعلى الأبعاد المطلوب منهم  
إبرازها خلال تمثيل الأدوار .

ب) وجوب أن يفهم الدارسون أهمية وضرورة هذه الوسيلة من وسائل التثقيف .  
جـ ) يتاح للدارسين من خلال هذا الأسلوب ممارسة شيقة وأداء مرح يتم من خلاله تطبيق  
القواعد الأساسية السابق الإشارة إليها وتحت الإشراف المتخصص وتوضيح الأخطاء  
فى وقت توصيل المضمون بالمستوى المطلوب .

د) يتاح للدراس المتفوق من خلال ممارسة هذا الأسلوب أن يسهم بكفاءة فى مساعدة  
الدارس الأقل تفوقا .

هـ ) يمكن للجمهور أن يشاهد العملية التمثيلية التى تتم أمامه وهى وأن كانت تمثل مواقف  
زائفة إلا أن التقمص العاطفى فيها يساعد على إرساء القواعد الأساسية ويساعد على  
حسن التصرف فى مواجهة مواقف غير متوقعة وفى نفس الوقت يعطى المعرفة المطلوب  
نقلها بشكل شيق .

و) يتطلب تمثيل الأدوار مهارة عالية ومعرفة بالعلاقات الإنسانية والدقة فى اختيار موضوعات الأدوار التى سيؤديها الدارسون ومدى خدمتها للمضمون الأساسى المطلوب توصيلهم سواء بالنسبة للدراسين أو الجمهور المشاهد .

#### تاسعا : طرق الاتصال الأخرى :

هناك من طرق الاتصال الأخرى والتى يمكن اعتبارها من وسائل التثقيف ما استحدثته التطور وما استلزمته الظروف المختلفة التى ولدت أشكالاً للتعبير ذات تنوع فريد ويمكن أن تحقق أغراض الاتصال بتكلفة أقل مثال ذلك :

##### (١) مجالات الحائط :

ويمكن استخدامها بكفاءة عالية فى أوساط التجمعات الطلابية والعمالية حيث تنخفض تكلفة إعدادها إلى أدنى مستوى وحيث يجد فيها المتحدثون وسيلة للتعبير عن أنفسهم وعن قضاياهم فيسهمون فى إعدادها وإخراجها بأنفسهم ويدونون المادة التى يريدون نشرها فيختفى الإحساس بأنها مفروضة عليهم أو أن الموضوعات المدرجة بها مملأ عليهم من سلطات فوقية وفيها يتحرر المحررون من إجراءات الترخيص المعقدة بإصدار الصحف أو عقد الاجتماعات التى قد لا تناسب مواعيدها كل الجمهور المطلوب توصيل المادة له فضلا عن إمكانات الاستعانة بوسائل التصوير والكاريكاتور وغيرها من الوسائل الجاذبة .

## (٢) مجالات الماسر :

وازاء صعوبة اجراء الاتصال مع نطاق أوسع من الجماهير وخاصة لدى الرغبة فى نشر وتوزيع المادة الأدبية والفنية التى قد تصادفها عقبات النشر فى الصحف والمجلات التقليدية فقد نمت وازدهرت مجالات الماسر التى استطاعت أن تسد فراغا هائلا فى اساليب الاتصال بين المبدع والمتلقى فانتشرت مجالات الماسر المتخصصة فى مختلف الأوساط وتزايد دورنها وبالتالي أهميتها فى نشر وتقديم المعرفة بأساليب سهلة وأقل تكلفة وليجد المتحدثون متنفساً كبيراً وورقات متعددة تحمل أفكارهم للغير بطريقة أكثر يسرا وهذه المجالات تظهر وتختفى وتتعدد وتتلون وتحمل بالذات الابداعات الأكثر طليعية بإعتبارها الأشد رفضا عند الوسائل التقليدية للنشر .

## (٣) الحديث الاذاعى والتليفزيونى :

تميز هذه الأحاديث بقدرتها على النفاذ الواسع النطاق بين الجماهير فى أماكن تواجدها ولهذا فهى من أكثر الوسائل المستحدثة حسما وتأثيرا وخاصة عندما يتاح استعمال الوسائل السمعية والبصرية المعاونة فى شكل أفلام وتسجيلات مختلفة وأيضا يتاح من خلالها القيام بعمليات المونتاج والإعادة وصولا إلى أقصى درجة من درجات الإحادة بعيدا عن الجمهور . وقد تطورت هذه الوسائل بإستخدام أحدث منجزات التكنولوجيا وفنون الاخراج السمعية والمرئية واكتسبت أهمية بالغة كوسائل حاسمة لنقل المعارف فى كافة الاتجاهات وأيضا لتقديم مختلف أنواع الإبداع وليس من المحتم هنا يا عزيزى أن أضيف

المزيد بشأن هذه الوسائل فسوف يضيفها لك العديد من المخرجين والمساعدين عندما  
تشرع في اجراء الحديث الإذاعي أو التلفزيوني .

## **الفصل الثامن**

### **إدارة الاجتماعات وقيادة المناقشات**

### يتميز

العصر الراهن بثلاث سمات رئيسية هي :-

- ١- غلبة الطابع الاجتماعي على العمل الإنساني وهو ما يعنى الاتجاه إلى سيادة أسلوب عمل الفريق على أسلوب العمل الفردى فقد أدى تشعب المعارف وتشابك العلاقات بينها إلى صعوبة إلمام الإنسان بمفرده بكل ما يتعلق بالموضوع الذى يمارسه و لايعنى أسلوب عمل الفريق تقسيم الموضوع إلى جزئيات منفصلة لا رابطة بينها وإنما يعنى إتاحة الفاعلية لانصهار عناصر مختلفة يعاد تفاعلها تفاعلاً خلاقاً على نحو جديد .
  - ٢- تزايد الاتجاه إلى العمل الديمقراطى بما يعنى افساح المجال دائماً للرأى الآخر ليعبر عن نفسه بشتى الوسائل وفى النهاية سيادة رأى الأغلبية .
  - ٣- سيادة المنهج العلمى فى التفكير والعمل وما يتبع ذلك من أهمية الإستعانة بمنجزات التكنولوجيا الحديثة فى تطوير الأداء الانسانى بمختلف المواقع .
- ونتيجة لهذه السمات الأساسية تكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة باستمرار بالنسبة للمجتمع البشرى باعتبارها شكلاً ممارسة تخطيط ومتابعة النشاط ويتأكد ذلك فى كافة



بمحالات الخدمات والإنتاج وفي مراكز الأبحاث وفي الجامعات والأندية والجمعيات والتقابات وفي المنظمات الخاصة والأحزاب السياسية والمجالس الشعبية فهذه التجمعات في جوهرها عبارة عن منظمات تقوم من أجل تحقيق أهداف معينة ولا بد لنشاطها من أن يكون مخططاً ولا بد له متابعة وتقييم خلال مراحل الأداء وحيث تلعب الاجتماعات الدور الأساسي لشكل ممارسة هذه الأنشطة .

### أولاً : أهمية الاجتماع ودوره :

نستهدف هنا تسليط الضوء لتوضيح أهمية الاجتماع ودوره وأسلوبه وخبراته إدارته وخاصة بالنسبة للمنظمات التي تنصف وتحتاج في أنشطتها وأدائها لاجتماعية والديموقراطية والعلمية وبمكثنا البدء بإعطاء تعريف مبسط للاجتماع بأنه حلقة ضمن سلسلة عمل متصلة ومنتظمة تكمل ما سبقها من حلقات وتمهد لما بعدها من حلقات .

فمثلاً في مرحلة الاستعداد لتنفيذ دورة تثقيفية أو عقد دورة تدريبية لمجموعة من القيادات أو من العاملين يخصص اجتماع في المكتب المسئول عن التثقيف أو التدريب لتحديد الموضوعات المطلوبة والمادة المطلوب نقلها والمواعيد المناسبة لها والأسلوب الذي سيتم به التنفيذ واختيار المسئولين عن التنفيذ والمتحدثين في البرنامج وشروط الدارسين له ثم يبدأ التنفيذ طبقاً للقرارات التي يتم اتخاذها في هذا الاجتماع وبعد التنفيذ يجتمع المكتب أو الإدارة لمناقشة نتائج التنفيذ ويجري التعديل اللازم طبقاً لما يكشف عنه الواقع من أوضاع جديدة قد لا تتفق مع التصورات التي كانت معروضة عند التخطيط وهكذا يتم مراجعة الوعي المسبق بالوعي اللاحق وتدارك انحرافات التنفيذ عن التخطيط ومن هذا المثل يتضح لنا أن الفهم السليم لطبيعة الاجتماعات ودورها يساعد على الاسهام في تطوير النشاط لأننا

نعد للاجتماع بحيث تكون موضوعاته المطروحة نابعة من نشاط الهيئة التي يعقد الاجتماع في إطارها . وينشارك جميع أعضاء الاجتماع في جدول أعماله على أساس من الوضوح الكامل فيما يتعلق بالنتائج المطلوب من الاجتماع تحقيقها ، وعلى العكس إذا كان تصور القائمين على أمر الاجتماع يقصر عن فهم هذه الحقيقة وإذا كانت وجهة نظرهم للاجتماع أنه مجرد لقاء يتم الحديث فيه كشكل من أشكال الدردشة ولو تناولت نشاط المنظمة فإن الاجتماع في هذه الحالة يصبح عبئاً على النشاط ولا يضيف جديداً إليه .  
وهناك شروط أساسية للاجتماعات وخاصة بالنسبة للمنظمات التي تهتم بالجانب الانساني وتدريب وتثقيف الأفراد :

- أن يكون الاجتماع أداة لتحقيق الديمقراطية .
- أن يكون الاجتماع إطاراً لتدعيم الجماعة .
- أن يكون الاجتماع وسيلة لتأكيد العملية سواء في التفكير كاسلوب أو في العمل كأداء .

وهذه الشروط الثلاثة نابعة من طبيعة العصر ومتطلبات الاداء وبطبيعة الحال وبالنسبة للأحزاب السياسية فليس من حقها أن تنادى بالديموقراطية في المجتمع إذا كانت تفتقدها من داخلها ولا أن تصوغ برامجها على شعارات الجماعة والعلمية دون أن تمارس ذلك بذاتها في اجتماعاتها . كما أنه بالنسبة لمنظمات التربية فمن غير المعقول أن تنادى بسيادة هذه القيم في برامجها التعليمية وتجاهلها في أبسط ممارساتها من خلال الاجتماعات التي تعقدتها.

وأى اجتماع لاتتاح فيه الفرصة كاملة لكل الأعضاء لمناقشة الموضوعات الواردة فى الاجتماع بحرية تامة ولا تتاح فيه الفرصة كاملة لكل الأعضاء لعرض وجهات نظرهم هو بالتأكيد فاشل ويشكل عيباً على النشاط لأن هؤلاء الأعضاء سيخرجون منه أقل حماساً للتنفيذ مما دخلوا بل أن بعضهم قد ينشط للمعارضة أو لمرقلة التنفيذ . كذلك فان سيادة الروح الفردية داخل الاجتماع واحتكار رئيس الاجتماع أو بعض الأعضاء للدور النشط فى صياغة القرارات يضر كثيراً بنتائج الاجتماع ويحد من فاعليته ويضر بالعلاقات بين الأعضاء، حيث يجد البعض من الأعضاء أنفسهم معزولين عن ممارسة النشاط الجماعى والتأثير داخل الاجتماع ومن ثم يبدأون فى التكتل والتصارع ويتجاوز تكتلهم وتصارعهم حدود الاجتماعات إلى نشاط الهيبة ذاتها مما يعوقها عن القيام بمسؤولياتها .

كما أنه لا يمكن أن يكون النشاط فعالاً ما لم يستند إلى سياسات صحيحة وتخطيط سليم يقوم على العملية والتفاعل مع متطلبات الواقع ، ويتطلب تعميق الرؤية العلمية الواقعية لدى الأعضاء وتدريبهم على التفكير العلمى الجماعى الصحيح وعلى التخطيط السليم وتوظيف كافة إمكانات الشفيع الجيد ويتأتى ذلك بداية من خلال الاجتماعات الناجحة . وتحدد القدرة على عقد اجتماع ناجح بالقدرة على إفساح المجال لتنظيم صراع الأفكار بالحوار الحر وتفاعل الآراء وصولاً إلى رأى الموحّد الذى يعالج جوهر الموضوع المطروح بأفضل الحلول .

وجوهر العمل الذى يتم داخل الاجتماع بالغ الأهمية لأنه يوفر الجهد الذى لا طائل من ورائه فاذا تصورنا مثلاً أن الاجتماع يعقد من أجل الاستماع فقط لرأى القيادة أو

الحصول على تأييد لسياستها أو قراراتها فهذا التصور الخاطئ ينحرف بالاجتماع عن دوره الأساسي باعتباره حلقة في سلسلة متصلة من النشاط .

### ثانياً: قواعد الاجتماعات وخبرات المناقشة :-

نستطيع الآن أن نطور حديثنا لنصل إلى الأجوبة عن سؤال :

ماذا نريد بالضبط عندما نعقد اجتماعاً .

إننا نريد أن ننجز حلقة في سلسلة عمل متصلة .

وهذه الحلقة شكل من أشكال النشاط يتميز بالديموقراطية والجماعية والعلمية .

وهذا الشكل ينظم ويدير مباراة أفكار من خلال حوار حر حول موضوع محدد

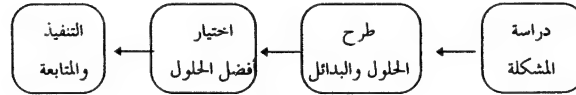
وطبقاً لقواعد واضحة .

وهدف الحوار التعرف على كافة الآراء تمهيداً للوصول إلى أفضل الآراء التي تقرها

الأغلبية ويلتزم الجميع بتنفيذها .

ولنتذكر الآن قواعد الأسلوب العلمي في حل المشكلات لتؤكد أننا نسير على نفس

النهج :



كيف أذن يتم تحقيق ذلك من خلال الاجتماعات ؟

هل هناك قواعد معينة يجب الالتزام بها في التحضير للاجتماع ؟

ما هي الخبرات التي يمكن الاستعانة بها في إدارة المناقشات داخل الاجتماع ؟

ما هو بالضبط دور رئيس الاجتماع ؟

ما هي أبرز السليبات التي تصادفها في الاجتماعات؟ وكيف نتلافها؟

في الحقيقة أن خبرة السياسة والإدارة والقانون قد بلورت عدة قواعد نموذجية لتنظيم عقد الاجتماعات وإدارة المناقشات وتجسدت هذه الخبرات في لوائح نموذجية تضبط انيقاع العمل داخل المنظمات التي يقوم نشاطها في الأساس على هذه الاجتماعات . وبالرجوع إلى هذه الوثائق نستطيع أن نستعرض ثلاث مراحل يمر بها الاجتماع :

#### ١- مرحلة ما قبل الاجتماع :-

أى مرحلة التحضير للاجتماع ويتوقف عليها وعلى العمل التي يتم إنجازها من خلالها الجانب الهام من أسباب نجاح أو فشل الاجتماع وأهم ما تجب مراعاته فى هذه المرحلة مايلى :-

##### أ- الاجتماع لا يعقد مصادفة :-

فالاجتماعات تعقد طبقاً لنظام محدد سلفاً ومتفق عليه من حيث دورية الاجتماع أو كونه اجتماعاً طارئاً ومكانه وطريقة الدعوة اليه والجهة المسئولة عن اعداد جدول أعماله والفترة الزمنية التي تفصل بين قرار الدعوة وموعد الاجتماع وأيضاً أحوال الاجتماع الطارىء والهدف من وراء هذا التنظيم الذى تحرص عليه كافة اللوائح هو الا تعقد الاجتماعات بالصدفة وألا يفاجأ الأعضاء بدعوتهم إلى اجتماعات دون تحضير مسبق لها ودون معرفة مسبقة بالموضوعات التي ستم مناقشتها فى الاجتماعات وبهذه الترتيبات يمكن توفير أكبر قدر ممكن من ضمانات النجاح فضلاً عن حمايتها من أن ينفرد بتقرير الأمور فيها

فرد أو قلة من الأفراد وبحيث يمكن لجميع الأعضاء المعرفة المسبقة التي تمكنهم من المشاركة بفاعلية في موضوعات الاجتماع وأيضاً الوقت الكافي لذلك .

#### ب- موضوعات الاجتماع :-

إذا كان الاجتماع هو حلقة من سلسلة عمل متصلة فإن الموضوعات التي يبحثها الاجتماع يجب أن تجسد هذه الحقيقة أى أنها يجب أن تكون معبرة عن الأعمال التي تمت في مرحلة ماضية وممهدة للأعمال التي ستتم في المرحلة التالية للاجتماع وهذا شرط أولى وجوهري . ويتحدد بناء عليه موضوعات الاجتماع كمايلي :-

- دراسة وتقييم للنشاط القائم في اطار عمل المنظمة .
- التخطيط للنشاط الذي يجرى الإعداد لتنفيذه مستقبلاً .
- دراسة موضوعات فكرية ذات صلة بالنشاط القائم أو المستقبلي .
- مناقشة قرارات المستويات الأعلى والأدنى .

وبهذا الأسلوب في تحديد واختيار موضوعات الاجتماع تضمن بالفعل أن يأتي الاجتماع حلقة في سلسلة نشاط متصل تكمل ماسبق وتمهد لما سيأتي وتستجيب لمتطلبات الواقع وتتيح للأعضاء أن يعيشوا كل صغيرة وكل كبيرة فيما يتعلق بما هو مطلوب منهم أن يسهموا فيه عملاً وتطويراً وذلك بإبداء الرأي المؤثر في تخطيط وتنفيذ وتقييم كل نشاط .

#### ج - جدول أعمال الاجتماع :-

هكذا تؤكد أن الاجتماع لا يعقد مصادفة وهكذا نضمن تعبير الموضوعات المطروحة للنقاش عن واقع فعلي متصل ولكن من الذى يفعل ذلك ؟ أى من الذى يعد جدول الأعمال وكيف يعد ؟ وما الذى يجب أن يتضمنه من بنود ؟

-- من الذى يعد جدول الأعمال ؟

تحدد اللوائح الداخلية وأنظمة العمل بدقة قاطعة الجهة المسئولة عن إعداد جدول الأعمال وغالباً ما تكون هي الجهاز المسئول عن إدارة العمل اليومي أو لجنة مصغرة من أعضاء المنظمة وبهذا تتحدد المسئولية عن إدراج موضوعات قد لا تكون معبرة عن النشاط الفعلي .

#### -- كيفية إعداد جدول الأعمال :

وتحدد اللوائح الداخلية وأنظمة العمل المصادر التي تستقى منها موضوعات الاجتماع فقد تكون تقارير اللجان النوعية المسئولة عن التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة وقد تكون الإدارات أو التقسيمات الإدارية المسئولة عن هذه المجالات وقد تكون تقارير واقتراحات المستويات العليا أو الدنيا أو الأعضاء وذلك طبقاً للأوضاع التفصيلية التي تحددها اللوائح والأنظمة الداخلية .

#### - بنود جدول الأعمال :-

نستطيع إذن تحديد البنود الأساسية لجدول الأعمال كمايلي :-

١- موضوع الاجتماع .

٢- مكان الاجتماع .

٣- الاعتذارات الواردة من الأعضاء .

٤- الرسائل الواردة .

٥- التصديق على محضر الجلسة السابقة .

٦- متابعة القرارات الصادرة عن الاجتماع السابق .

٧- تقييم النشاط السابق .

٨- تخطيط النشاط اللاحق .

٩- موضوعات فكرية أو تنظيمية .

١٠- ما يستجد من أعمال غير مدرجة بالجدول .

د- المذكرات التفسيرية لجدول الأعمال :-

هناك بعض الوسائل التي يمكن أن نضمن بها نجاح الاجتماع بالإضافة إلى صياغة جدول الأعمال طبقاً للعرض السابق من هذه الوسائل إعداد المذكرات التفسيرية أو التوضيحية لبنود جدول الأعمال وهي تهدف إلى تزويد الأعضاء المشاركين في الاجتماع بمعلومات كافية عن الموضوعات التي سيتم في الاجتماع مناقشتها . وبطبيعة الحال فإن عقد الاجتماعات في غيبة هذه المعلومات عن الأعضاء أو قصرها على رئاسة الاجتماع أو على بعض الأعضاء يؤثر سلباً على نجاح الاجتماع كما أنه يهدر واقعياً قيم الديمقراطية والجماعية والعلمية مهما تحدثنا عنها .



#### هـ - توجيه الدعوات :-

يجب تنويع الجهد السابق بالحرص على توجيه الدعوات للاجتماع قبل الموعد المحدد لانعقاده بوقت كاف وذلك حتى توفر للأعضاء هذا الوقت للدراسة والاعداد ولتهيئة ظروف نقاشية مثمرة .

#### و - دراسة جدول الأعمال قبل الاجتماع :-

هكذا تكون الجهة المسئولة عن مرحلة ما قبل الاجتماع قد أدت واجبها في التحضير له وتبقى واجبات الأعضاء أنفسهم في دراسة الموضوعات المطروحة للمناقشة دراسة وافية واستكمال المعلومات اللازمة للمشاركة بموضوعية في المناقشة وتكوين الرأى المبدئى حول أفضل الحلول والنتائج التى يمكن التوصل اليها من خلال الاجتماع فى الموضوعات المطروحة عليه .

وكذلك فان رئيس الاجتماع مطالب أكثر من غيره بالاستعداد الكامل للاجتماع بالدراسة والمعلومات كما أن عليه فضلا عن ذلك إجراء مشاورات تمهيدية مع الأعضاء بهدف التعرف على أهم الآراء ووجهات النظر التى ستطرح فى الاجتماع حول كل موضوع كى لا يفاجأ بها ويكون على علم مسبق بما سيدور من حوار وما قد ينشأ من اختلاف أو اتفاق فى الآراء وحجم الخلاف أو الاتفاق ليظل مسيطرأ على الاجتماع ، وعلى ضوء هذه المعرفة يستطيع أن يكون رأيا له يتضمن أكبر قدر من عناصر الاتفاق بين يحمل الآراء التى سيتم طرحها .

وبالطبع هناك فرق كبير بين هذه المشاورات التمهيدية مع الأعضاء وهدفها التعرف على الآراء وبين قيام الرئيس بالدعوة بين الأعضاء لرأى معين وحث الأعضاء على تبنيه فهذا إجراء غير تنظيى وغير صحى وكفيل باحداث أبلغ الأضرار .  
وحتى الرأى المبدئى الذى يكونه رئيس الاجتماع يجب أن يكون مرناً وقابلً للتعديل أو التغيير وفقاً لما تسفر عنه المناقشة ولتتأج الحوار ومقتضياته فالرأى المبدئى مجرد أساس للانطلاق وليس نتيجة حتمية ينبغي الوصول اليها .

## ٢- مرحلة إنعقاد الاجتماع :-

- تقع المسئولية الأولى فى نجاح أو فشل الاجتماع على رئيس الاجتماع ، وبالطبع يتحمل الأعضاء قدراً من تلك المسئولية .  
ويتحدد مدى هذا النجاح أو الفشل بالتوصل أو عدم التوصل إلى قرارات يلتزم بها الجميع بما فيهم من صوتوا ضدها وذلك لاقتناعهم بأنها صدرت على أساس حر سليم .  
ولكن كيف يتحقق ذلك ؟  
يتحمل رئيس الاجتماع الواجبات الأساسية التالية :
- أ- بدء الاجتماع وإنهائه فى موعده المحدد .
  - ب- وضع خطة المناقشة .
  - ج- تنظيم المناقشة على أساس الديموقراطية والجماعية والعلمية .
  - د- حماية المناقشة من الظواهر السلبية .
  - هـ - توسيع نطاق المناقشة .
  - و- تنمية وتطوير المناقشة .

ز - التصويت / القرارات .

وقد تحدت تفصيلات الخبرات المتعلقة بتلك الواجبات الأساسية فيما يمكن اجمالها على الوجه التالى :-

أ- بدء الاجتماع وانهاؤه فى موعده المحدد .

يجب على رئيس الاجتماع أن يحضر الى مكان الاجتماع قبل الموعد المحدد وأن يبدأ الاجتماع فى موعده تماماً ليضرب بنفسه القدوة فى احترام المواعيد بل وفى احترام الاجتماع والأعضاء أنفسهم ، ولدينا هنا واحداً من اسوأ أمراضنا السلوكية وهو عدم احترام الوقت فإذا لم يحضر رئيس الاجتماع فى موعده فقد أعطى عذراً ضمناً لكافة الأعضاء بأن يفعلوا مثله، وخاصة عندما يكشفون أن التزامهم بالمواعيد فيه مضیعة لوقتهم .

هذا فضلاً عن أن حضور كافة الأطراف منذ بداية الاجتماع يفيد المناقشة ويمنع توقفها أو انفصالها نتيجة انضمام أعضاء جدد بعد بدايتها واضطرار رئيس الاجتماع إلى تلخيص ما دار لهم أو إشراكهم فى المناقشة دون معرفة كافية بما دار قبل حضورهم فيعودون بها إلى مراحل سابقة .

كذلك فإن احترام المواعيد يعطى للمناقشة وللإجتماع حقهما الذى يضيع نتيجة الاضطراب لانتظار استكمال العدد خاصة فى الأحوال التى من الضرورى فيها استكمال هذا النصاب القانونى لبدء الاجتماع كما أن إنهاء الاجتماع فى موعده المحدد سلفاً يجنب الأعضاء الانصراف عن المناقشة أو عن الاجتماع أصلاً لارتباطهم بمواعيد أخرى وبالتجربة لوحظ أنه كلما طال الاجتماع عن وقته المحدد كلما توترت المناقشات وبدأ الأعضاء فى

الضغط لاختصارها مما يترتب عليه تمرير بعض الموضوعات التي قد تكون حيوية دون أن تأخذ حظها من الدراسة والمناقشة أو الاضطرار لتأجيلها .

#### ب- وضع خطة المناقشة :

يستطيع رئيس الاجتماع وضع خطة للسيطرة على المناقشة وتلافى انفلاتها وإنهاء الاجتماع في موعده المحدد إذا قام قبل بدء الاجتماع بإعداد مثل هذه الخطة الزمنية الموضوعية فيقوم بمراجعة مشروع جدول الأعمال قبل إقراره لترتيب الموضوعات وفقاً لما يقدم سير المناقشة المتوقعة وتطويعها .

فإذا كان في جدول الأعمال موضوع توزيع الأعضاء على اللجان النوعية مثلاً وموضوع تحديد مهام وواجبات اللجان النوعية فينبغي إدراج الموضوع الثاني قبل الأول ليتعرف الأعضاء أولاً على طبيعة عمل هذه اللجان قبل التعرض لتوزيعهم عليها وبذلك لا تأخذ المناقشة وقتاً طويلاً ولا يضطر الأعضاء إلى العودة لمناقشة أمور سبق لهم إقرارها مع عدم معرفتهم بطبيعتها وبذلك تتداخل المناقشات والموضوعات وهكذا فإن الترتيب الموضوعي والمنطقي لجدول الأعمال يفيد تطور المناقشة والجانب الآخر من خطة المناقشة هو الجانب الزمني المتعلق بتحديد الوقت الذي سيتاح لكل موضوع وبالتالي الوقت الذي يمكن إتاحة للاجتماع ككل وينبع هذا التحديد من المعرفة المسبقة لمدى أهمية كل موضوع وتوقعات الاهتمام به والاتفاق والاختلاف في الرأي حوله .

ولرئيس الاجتماع أن يراقب باستمرار مدى تنفيذ خطته الزمنية فإذا تجاوز بعض الوقت في موضوع فعليه أن يعوضه في الموضوع الآخر ليتسنى له أن ينهي الاجتماع في موعده .

#### جـ- تنظيم المناقشات :-

هناك مجموعة من الآداب والتقاليد التي تم ارسائها بالخبرة لتحكم سير المناقشات وتساعد على الوصول بالمناقشات إلى أفضل النتائج ويجب على رئيس الاجتماع الحرص عليها وتوجيه الأعضاء لتطبيقها بحيث تصبح جزءاً من سلوكهم وممارستهم وأهم هذه الآداب والتقاليد :-

- أن لا يتحدث أكثر من متحدث في نفس الوقت .
- أن يكون طلب الكلمة برفع اليد أو كتابة ( كما في الاجتماعات الكبيرة ) .
- أن لا يتحدث أحد بدون أن يأذن له رئيس الاجتماع .
- على رئيس الاجتماع أن يعطي الكلمة طبقاً لترتيب طلبها .
- لا يسمح بمقاطعة المتحدث .
- يستثنى من الدور في الحديث العضو الذي يريد تصحيح نظام المناقشة إذا خرجت عن الموضوع أو إذا خالفت اللائحة أو لتصحيح معلومة تاريخية أو علمية وفي هذه الحالة لا يسمح له بالادلاء برأية في المناقشة ذاتها وللأعضاء أن يقبلوا ملاحظته أو يرفضوها .
- لا يسمح للعضو بإبداء ملاحظات حول أشخاص المتحدثين . لأنه من الضروري أن نفرق بين الرأي دون مساس بصاحب الرأي .
- يمكن للعضو أن يعقب على حديث الآخر إذا تناول الآخر رأيه أو كان صاحب رأى أو اقترح يحتاج لتوضيح أكثر .
- يتم الاتفاق على المدة التي يسمح لكل عضو بالحديث في حدودها .

- يجب على المتحدث أن يوجه حديثه إلى رئيس الاجتماع باعتباره ممثلاً للجميع و  
ألا يخاطب عضواً آخر ولو كان يعقب على رأيه . ولأن هذه القواعد تمثل خيرة عامة فإننا  
نجد مضمونها في اللوائح الخاصة بالمجالس والاحزاب والهيئات التي يقوم عملها على  
الاجتماعات التنظيمية أو التثقيفية أو العلمية .

#### د- حماية المناقشة من الظواهر السلبية :-

كثيراً ما تفشل الاجتماعات بسبب وقوعها تحت تأثير الإنحرافات والمظاهر السلبية  
وحيث يؤدي استمرار هذه المظاهر الى عجز المنظمة عن استثمار اجتماعاتها ومن ثم شل  
حركتها ولهذا فان رئيس الاجتماع مطالب أكثر من غيره بحماية المناقشة من هذه المظاهر  
التي يمكن تمثيلها فيمايلي :-

#### - وجود خلافات سابقة بين الأعضاء .

فقد يستغل الأعضاء ظرف الاجتماع لتصفية ما بينهم من خلافات وحسابات  
ويسارعون إلى الرأي والتعقيب ليس بهدف خدمة الموضوع وإنما لتفجير الخلاف . وفي مثل  
هذه الحالات يجب أن يحرص رئيس الاجتماع على أن يرد المناقشة إلى الموضوع الذي  
تفرعت عنه وعلى أن يتجنب إعطاء الأذن بالكلام لأحد أطراف الخلاف عقب حديث  
الطرف الآخر وإنما يفصل بينهم بمتحدثين آخرين ليفوت فرصة تحويل المناقشة الى خلاف  
متفجر بين الاطراف وليكشف عن تحيز هذا الطرف إذا أصر على التعقيب على رأى عضو  
لم يكن هو آخر متحدث .

### وجود التكتلات :-

وهى من أخطر الظواهر التى تحول داخل الهيئة الواحدة دون الوصول إلى النتائج المتوقعة من الاجتماعات حيث يترتب على الكتل التزام المتعين إليها بأراء ومواقف مسبقة لا يخرجون عنها مهما كشفت المناقشات عن حقائق جديدة أو حتى مناقضة لمعتقداتهم ولعلاج هذه الظاهرة يكشف رئيس الاجتماع دائما عن مدى التناقض بين جمود الآراء المسبقة وبين تطور المناقشة وحقائقها الجديدة .

### المناقشات الثنائية :-

كثيراً ما تتحول المناقشة العامة إلى مناقشة ثنائية يتبادل فيها اثنان من الأعضاء التعقيب على آراء بعضهما دون اهتمام بأراء باقى الأعضاء وغالباً ما يكون ذلك لفرط الحماس أو الرغبة فى فرض رأى وعلاج هذه الظاهرة يكون بعدم السماح للعضو بالحديث أكثر من مرة فى ذات الموضوع .

### - احتكار القلة للمناقشة :-

وهى ظاهرة مماثلة لسابقتها وترجع بدورها للحماس الزائد أو الرغبة فى استعراض المعلومات أو فرض رأى أو لعدم التقدير السليم للوقت المتاح للمناقشة وأحياناً للاحساس المتضخم بالذات ويكمن علاج هذه الظاهرة فى التوزيع السليم لعطاء الكلمات على المتحدثين .

### - احتكار رئيس الاجتماع للمناقشة :-

على رئيس الاجتماع أن يحمي الاجتماع من استنثاره بالكلام ومن احتكاره هو شخصياً للمناقشة خاصة وإن إدارته للاجتماع تتيح له إمكانية التحدث وقتما يشاء ، وكثيراً ما تفشل الاجتماعات بسبب إصرار رئيس الاجتماع على مقاطعة المتحدثين أو التعقيب عليهم بحجة أنه يعرف ما يقولون أو ما يهدفون إلى قوله أكثر من غيره ومن ثم يتولى هو شرح وجهات نظرهم كما يتصورها .

وقد يكتفى رئيس الاجتماع بوجهة نظر واحدة في الموضوع ثم يعرض بنفسه لباقي الآراء التي يمكن أن تبدى حول الموضوع ويفندھا وينتهي إلى الرأي الذي يعتقد هو في صحته ويطلب من الأعضاء الموافقة عليه ! ولهذا فإن من واجبات رئيس الاجتماع حماية الاجتماع منه شخصياً وحجب تدخله إلا لضرورات تصحيح المسار أو تنفيذ النظام أو تطوير المناقشة .

### هـ - توسع نطاق المناقشة :-

هناك دائماً وحيثما توجد اجتماعات أعضاء ذوى خبرات راقية وأعضاء مبتدئون وهؤلاء قد يحجمون عن الاشتراك في المناقشات ويترددون في إبداء آرائهم مما يؤدي إلى ضيق نطاق المناقشة واحتكار القلة لها ، وواجب رئيس الاجتماع هنا أن يسعى باستمرار لتوسيع نطاق المناقشة بتشجيع المترددين على دخولها وحمائهم من أى تشويش أو تشويه لآرائهم ومن أى اتجاه للسخرية منهم بسبب عجزهم أو إذا عجزوا عن مواصلة الحديث



لارتباكهم وقلة خبراتهم ويمكن لرئيس الاجتماع أن ينسق معهم وأن يتفق على موضوعات بعينها يتولون إثارتها والاشتراك فيها بعد الإعداد الجيد لها.  
إن الاجتماع ليس فقط إطاراً للمناقشة ولكنه مجال للتربية وتبادل الأفكار ونقل الخبرات .

#### و- تنمية وتطوير المناقشة :

غالباً ما يحدث أن تتوقف المناقشة عن النمو بعدما يتحدث ثلاثة أو أربعة من الأعضاء خاصة إذا كانوا ممن يجيدون عرض موضوعاتهم حيث يتناول كل منهم الموضوع من زاوية معينة ويكون باقي الأعضاء قد تعرفوا على الجوانب الرئيسية للموضوع بعد ذلك يبدأ التكرار وهنا يجب على رئيس الاجتماع أن يتدخل لتنمية وتطوير المناقشة ويتحقق ذلك من خلال :

- تلخيص المعلومات التي قدمها المتحدثون الأوائل والتأكد من موافقة الأعضاء عليها.
- تحديد الآراء التي طرحت حول الموضوع .
- تحديد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف حول الموضوع .
- إقرار نقاط الاتفاق والانتقال إلى مناقشة نقاط الاختلاف فقط لتصفيتها واحدة بعد الأخرى .
- مراسلة بعض الأعضاء خلال الاجتماع لإثارة نقاط جديدة و هكذا يمكن كسب الوقت الذي يضيع في تكرار نقاط ثم الاتفاق عليها وتركيز المناقشة على النقاط الخلاقية وخلق مناطق جديدة للحوار .

## ز- التصويت / القرارات :-

غاية الاجتماع هي الوصول إلى قرارات حول الموضوعات المطروحة ومن هنا فالمناقشة يجب أن تنتهي إلى صدور هذه القرارات وطريقة إصدار القرار هي التي تحدد مدى ديمقراطيته حيث تصدر العديد من القرارات في كثير من الهيئات من باب التراضي أو المجاملة أو الإحراج أو التعصب . ويناقض هذه الأساليب جوهر كل من الديمقراطية والجماعية العلمية كما يناقضها الأساس السليم للتربية . فينبغي أن يصدر القرار من باب التصويت بعد المناقشة الموضوعية الحرة وينبغي أن يكون التصويت حراً بدوره وليس شكلياً أو تعسفياً أو تحت ضغط أو إرهاب أو إحراج أو مجاملة .

وتبدأ مرحلة التصويت عندما تصل المناقشة إلى ذروتها بوصول الأعضاء إلى أكبر قدر من الاتفاق وعندما تتبلور مجموعة من الآراء على شكل مشروعات وقرارات حول الموضوع المطروح للنقاش يبدأ رئيس الاجتماع التصويت فيوضح مايلي :-

- وصول المناقشة إلى أقصى قدر من الاتفاق .
- موافقة الأعضاء على انتهاء المناقشة .
- تحديد مشروعات القرارات المطروحة للتصويت .
- عدم السماح بأى مناقشة في الموضوع بعد بدء التصويت .
- يبدأ التصويت طبقاً للأئحة أو للنظام المتفق عليه مشروعاً مشروعاً أو رأياً رأياً.
- تعلن نتيجة التصويت بالنسبة لكل مشروع أو رأى متضمنه عدد المؤيدين وعدد المعارضين وعدد الممتنعين .
- يعلن نص الموضوع الحائز على الأغلبية .

- يتم الانتقال بالمناقشة إلى الموضوع التالي :-

ولاشك أن الحبرات اللازمة لقيادة مناقشة حرة والتي يجب أن تتوفر في رئيس الاجتماع ليست كفيفة وحدها بإنجاح الاجتماع ولكن لابد أن تراكبها خبرات ومسؤوليات محترمة ومؤكد لدى الأعضاء أنفسهم ليكونوا شركاء في مسئولية تنمية المناقشة وتطويرها والارتقاء بها وتحقيقها لأهدافها وفي تلاقى ظواهرها السلبية وتجنب التكتلات والجمود والالتزام بالموضوعية وحدها وأن يتحسد هذا الإدراك في سلوك عملي أثناء الاجتماع .

### ٣- مرحلة ما بعد الاجتماع :-

الاجتماع باعتباره حلقة في سلسلة متصلة يترتب عليه عدة نتائج أهمها :

- أن تنتج أى اجتماع هي أساس لنشاط مرحلة تالية .
- أن هذه النتائج يجب أن تكون أمام الاجتماع التالي بهدف تقييم النشاط وتحديد ما تم إنجازه وما لم يتم وتحديد مسئولية التقصير إن وجدت .
- أن هذه النتائج يجب أن تكون متاحة للجميع والمستويات .
- وبالتالى فإن هذه الأمور جميعها تختم ضرورة التسجيل الأمين لما يدور فى الاجتماع ويتم هذا التسجيل طبقاً للإمكانات المتاحة - تسجيل صوتي كامل يتم إفراغه فى محضر كامل أو على الأقل تسجيل يتضمن البيانات الأساسية التالية :
- موعد ومكان الاجتماع .
- عدد الحاضرين والغائبين والمعتذرين وأسباب اعتذارهم .
- جدول الأعمال .
- ملخص الآراء .

- نصوص القرارات التي يجب أن تصاغ بأسلوب واضح لا لبس فيه بما يضمن قابليتها للتنفيذ وما يحدد مهام وواجبات المنفذين لها وما يضمن أسلوب المحاسبة على التقصير ويتحقق ذلك عندما يشتمل القرار على الإجراء المطلوب القيام به وعلى المسئول عن التنفيذ وعلى مدة التنفيذ وعلى أسلوب التنفيذ .

### ثالثا : أنواع الاجتماعات :-

يجب الآن على آخر التساؤلات التي سبق طرحها . ماهي أنواع الاجتماعات ؟

وهل تسرى عليها قواعد الاجتماعات كلها ؟

هناك ثلاثة أنواع من الاجتماعات :

١- الاجتماعات الدورية :

وهي التي تتم طبقا لمواعيد دورية غالبا ما ترتبط بفترات النشاط .

٢- الاجتماعات النوعية :

وهي التي تختص بنوع معين من الأنشطة .

٣- الاجتماعات الطارئة :

وهي التي تعقد بشكل إستثنائي لمواجهة أمور عاجلة أو حالات طارئة وتسرى

على هذه الاجتماعات القواعد العامة المنظمة للاجتماعات ولكن بدرجات متفاوتة طبقا

لطبيعتها ، فتتحرر الاجتماعات الطارئة قليلا من الأعمال التحضيرية الخاصة بمرحلة ما قبل

الاجتماع بالنظر لظروفها وتسرى عليها باقي القواعد وهكذا .

## رابعاً : ملاحظات جوهرية حول إدارة الاجتماع وقيادة المناقشة :

### لماذا الاجتماع ؟

يعتبر الكثيرون أن الاجتماعات بأنواعها مضيعة للوقت ، ومع ذلك فالمزيد من

الاجتماعات تعقد دائماً لماذا ؟

لأن الاجتماعات المتعددة بأنواعها إما اجتماعات تستهدف عمليات التخطيط أو التنفيذ أو التقييم فضلاً عن اجتماعات صناعة القرارات وطالما بقيت هذه العمليات فسوف تستمر الاجتماعات بشأنها ولكن الأسئلة حولها لا تزال تثار فمثلاً :

- هل تجد صعوبة في عقد الاجتماع ؟

بمعنى هل يتذرع المدعوون بالأعذار المختلفة للهروب من الاجتماع ؟

- هل يحقق الاجتماع غايته ؟

أم يضيع الوقت في مناقشات هامشية ودروب فرعية ؟

- هل تفشل كافة المحاولات في جذب انتباه المجتمعين ؟

هناك العديد من الاجتماعات الرائقة التي تعقد باستمرار حيث تتحول الى فرص للتفاخر بما أنجز من أعمال أو الى فرص لكشف الأخطاء على مسمع ومرأى من الحاضرين أو الى فرص لممارسة الضغط والتأثير على السياسات .

وهناك داخل قاعة الاجتماع يمكن بسهولة أن تشم روائح التوتر والضغائن التي تسيطر على المجتمعين وهذا بالطبع ليس مناخاً صالحاً للتعامل مع الموضوعات المطروحة بموضوعية

- الاجتماعات بالضرورة تعبر عن روح وثقافة المؤسسة التي تديرها

هل هى روح وثقافة استبدادية أم هى روح وثقافة المشاركة ؟

هل تعتبر البعض أن نجاح الآخرين هو فشل له ؟

إن مسؤولية تحقيق الاجتماع لأهدافه ليست مسؤولية قيادة المناقشة وحدها / صحيح إن أنماط الأفراد تختلف وإن مصالحهم تتباين وإنهم فى حاجة دائمة لصهر كل ما يصدر عنهم فى بوتقة واحدة وإن هذه هى مسؤولية قيادة الاجتماع والمناقشة وأن اللوم على فشل الاجتماع لا يجد من يوجه اليه سوى القائد ، ولكن هناك أهمية حاسمة لمرحلة ما قبل الاجتماع كما قدمنا وفى هذه المرحلة يتم الإعداد الجيد لصهر الآراء المختلفة وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف الاجتماع وتوجيه المناقشات ذاتها فى هذا الاتجاه .

- مرحلة إعداد جدول الأعمال وتوقيتاته ومراعاة الترتيب المنطقى لتسلسل الموضوعات وإعلام المدعويين بها .

- مراعاة كافة التفاصيل والوقت المخصص لكل منها مثل عرض الموضوع وسماع الأسئلة والاستفسارات ثم الإجابة عليها ثم سماع الاقتراحات والتعديلات وأخيراً الإتفاق على القرار أو الرأى النهائى .

- اختيار المكان وتزويده بكافة مستلزمات الاجتماع وتوزيع الإضاءة واختيار الصوت وأيضاً إضفاء الحيوية على المكان ببعض أنواع الزروع أو الزهور وإستخدام الموسيقى قبل عقد الاجتماع .

وفى أثناء الاجتماع قد تأتى لحظة يبدو فيها العقل وكأنه قد توقف مما يجعل قائد المناقشة يشعر بالحرج الشديد إزاء سؤال غير متوقع أو استفسار غير محسوب وقد تأتى الإجابة التى كانت مستحيلة بعد أن ينفض الاجتماع فما الذى شل التفكير وأمسك اللسان لحظتها ،

هذه الحالة تصيب الكثيرين فقد يكون الجلوس والإنصات والمتابعة لا يلائم كل الشخصيات وفي اليونان القديمة كان البعض يطلق على مدرسة (أرسطو) الفلسفة مدرسة المشاة لأن المجتمعين كانوا يتناقشون فيها وهم يحشون إعتقاداً منهم بأن المشى يولد الأفكار وينشط العقل في حين أن الجلوس يدفع إلى الخمول والكسل .

لا بد أن نراعى إذن طبيعة العقلية التي نحادثها فهناك :

١- العقلية الرقمية : وتضم من يفكرون بطريقة أفضل عندما يستخدمون الأرقام وهؤلاء يحتاجون إلى الأرقام في الحديث والإحصائيات والمقارنات .

٢- العقلية: لنظرية : وأصحابها يتوصلون إلى نتائج أفضل باستخدام الشرح النظري .

٣- العقلية السمعية : وأصحابها يتعاملون مع السمع بشكل أفضل ويهتمون بالأوراق والتقارير والص .

٤- العقلية البصرية : وأصحابها يفضلون التعامل مع الصور والتقارير والرؤية المباشرة .  
والبوسائل البصرية .

٥- العقلية الحركية : وأصحابها تقل قدراتهم العقلية بالجلوس الطويل والانتظار دون فعل فإذا لم يكن متاحاً إشاعة بعض الحركة في الاجتماع أو تغيير الأماكن أو إعطاء فترة راحة فيجب أن تتحرك قيادة الاجتماع أو المناقشة بينهم على الأقل .

ومهما يكن من أمر فإن الإعداد الجيد لاستيعاب هذه العقلية وتهيئة المناخ لحفزها على المشاركة أمر بالغ الأهمية في إنجاح الاجتماع وإثراء المناقشة .

### كيف يعقد الاجتماع ؟

- فى بداية الاجتماع قد يشعر المجتمعون بالغربة وسط قاعة الاجتماع وبين الوجوه الجديدة

كيف اذن تعقد اجتماعاً بين الغرباء ؟

حاول أن يتعرف الحاضرون على بعضهم ، اذا كان العدد يسمح بأن يقدم كل واحد نفسه الى الآخرين بصوته فليكن ومن الممكن أن تعلن فى بداية التعارف بأن هناك جائزة لمن سيعرف أكبر عدد من الحاضرين وأكبر كم من المعلومات عنهم وفقاً لما يتقدمون به وبذلك تضمن أكبر قدر من الإنصات والتركيز داخل القاعة وسيكون هذا مفيداً لك أنت كقائد للمناقشة عندما تضع أرضية الحديث المشتركة فإذا لم يكن متاحاً القيام بعملية التقديم هذه بسبب محدودية الوقت أو غيره فقم أنت كقائد للمناقشة بهذه المهمة وبشكل جماعى يهدف التقريب بين العناصر الحاضرة أو قم بإجراء مناقشة سريعة مع البعض عن أحوالهم الذاتية بهدف إعداد الحاضرين لبدء الاجتماع قبل أن تسأل : هل تبدأ الاجتماع الآن ؟

فى وسط الاجتماع قد تنزلق المناقشات إلى دروب جانبية عندئذ يمكن استخدام مايمكن تسميته بـ ( سلة المعلقات ) أى تدوين هذه المعلومات الطارئة أو الفرعية غير المدرجة بمجدول الاعمال لمناقشتها فيما بعد إذا سمح الوقت أو فى اجتماع آخر ، ذلك يشعر أصحاب هذه المناقشات بأنها ليست تافهة أو غير ذات أهمية ، ويتيح فى الوقت نفسه توجيه المناقشات إلى هدفها الاساسى.

تذكر ان اسلوب عرض الموضوع عليه نحو ٥٠٪ من فرص قبوله فاذا بدأت باقتراح فرض عقوبه أو جزاء على ظاهره ضاره متفشيه فسوف يعارضه المضارون بها وسينضم



إليهم المحايدين الذين قد يرون ان الاقتراح مقيد للحريه وإقترح اذن وضع قواعد جديده للحد من هذه الظاهره الضاره بدلا من اقتراح العقوبه أو الجزاء  
حاول دائما إشترك الحاضرين فى مهام إنجاح الاجتماع أو المناقشه كأن توزع بعض مهام إداره الاجتماع عليهم مثل التسجيل أو مراقبه الوقت أو مراقبه الخروج عن الموضوعات أو تسجيل الاقتراحات..... الخ  
حاول ان تستثمر فترات الراحة القصيره فى تنشيط الاجتماع وتنميه المناقشه كان تغير البعض عن بعض الملاحظات على الاجتماع أو المناقشه أو تسوى بعض الخلافات أو تحصل على بعض المعلومات من الحاضرين وانطباعاتهم عن الاجتماع او المناقشه  
قد لا يعرف المجتمعون آراء وحلول وسطى فهم إما لا يقدمون آيه آراء أو يتقدمون بآراء وحلول خياليه عندئذ ركز على معطيات الواقع وواجه هذه المقترحات الجامحه بتلك المعطيات الواقعيه أولا باول .

إذا كنت تبحث عن اجابات حقيقيه فلا تستخدم الأسئلة المغلقه التى يمكن الإجابه عنها بنعم أو لا لأن الأسئلة المغلقه تجعل المستول يتشكك من القصد الحقيقى الخفى الكامن وراءها ولذلك تكون الاجابه مسزوده وغير حاسمه . إستخدم الأسئلة المفتوحه المتدرجه مثال/ لا تسال أيهما أهم الثقه ام الخيره ؟

يمكنك ان تطرح الاسئله بالاسلوب المقترح المتدرج التالى :

الثقه / الخيره/ التعاون/ الإنترام/ الابتكار/ الطموح/ وهكذا

إذا كان لديك عدد كبير من الآراء او المقترحات او الحلول وبدا ان الصعب التوصيل الى قرار مناسب فاطرحها جميعا على المجتمعين ثم إبدأ باستبعاد الآراء أو المقترحات

أو الحلول التي لم تحصل على موافقه كثيره محدد وأعد طرح الباقي على المجتمعين وهكذا حتى تحصل على العدد المناسب من القرارات أو على قرار واحد .  
صمم جدولاً لتابعه تنفيذ ما جاء بالاجتماع يتكون من ثلاثه أعمده بعنوان ماذا ؟ للعمود الاول ويتضمن الموضوعات ومن العمود الثاني ويتضمن أسماء المسئولين عن المتابعه كل اسم قرين موضوعه وب عنوان متى ؟ للعمود الثالث ويتضمن الموعد المحدد لإنهاء المتابعه قرين لكل اسم

قد يزيد عدد المتتبعين عن التصويت على قرار معين عن الحد المناسب وهناك أسباب متعدده لذلك بينها أنه لازالت هنا كحاجه أكثر لمزيد من المعلومات عن الموضوع أو أن البعض يعتقد أن صوته ليس له تأثير وللتغلب على ذلك زود قاعه الاجتماعات بلوحه أو سيوره واقلام ملونه واستعن ببعض الحاضرين لتقسيم اللوحه الى خمس خانعات :  
خانه الكتابه للحلول أو القرارات أو الآراء وخانه لوضع علامات الموافقه وخانه لوضع علامات الرفض وخانه لوضع علامات الحياد وخانه اخيره لوضع علامات تعنى الحاجه الى مزيد من الشرح او المعلومات ثم أعط الاجتماع الفرصه لوضع العلامات ويمكن ان يكون ذلك عن طريق توزيع بطاقات واهتم بالخانه الأخيره ولكن تأكد أن عدد العلامات مساوياً لعدد الحاضرين ثم خصص الوقت المناسب لإلقاء مزيد من الضوء بحول الموضوع المطروح .

## **الفصل التاسع**

**مهارات عادية لاتخاذ**

**آراء غير عادية**

### لماذا نتخذ قرارات خاطئة ؟

السبب لا يرجع إلى قلة المعلومات المتاحة كما يعتقد البعض بل يرجع إلى طريقه العقل في استخدام المعلومات المتاحة .

لأن العقل إذا رأى أن المعلومات المتاحة له غير كافية فإنه يمكنه ان يبلغ صاحبه بحاجة إلى المزيد من المعلومات ولكن ما يحدث بالفعل ليس كذلك فعاده ما يتخذ العقل قراره بغض النظر عن قدره شبكه المعلومات المتاحة أمامه وعلى ذلك فمن الصعب أن نصف أى قدر من المعلومات بأنه كاف أو غير كاف لاتخاذ القرار أو تبنى الراى .

ويتكون متخذوا القرارات غالبا من اناس عاديين فهم ليسوا جميعا من النوايح أو العباقرة وقد ترجع قراراتهم الصائبة إلى مجرد الحظ خاصه عندما تتسم ظروف اتخاذ القرار بضيق المعلومات وضيق الوقت وأحيانا بضيق الافق

وكثيرا ما يكون هؤلاء ضحايا لكسل عقولهم أو لكسلهم فى تشغيلها كما يجب وأحيانا بسبب تأمر عقولهم ضدهم .

وهذه بعض سمات العقول التي تعوق اصحابها عن اتخاذ قرارات صحيحة :

## ١ - العقل الكسول :

يعجز العقل البشرى العادى عن التعامل مع نسبة كبيرة من المشكلات أو الموضوعات التي يتعرض لها للأسباب التالية :

أ) التسرع : أى مواجهه المشكلات بالتفكير مباشره فى حلها دون منحها ما تستحق من دراسته وفحص .

ب) الحل المريع : بعد التركيز مباشرة على الحل فإن العقل يختار أسهل وأسرع الحلول التي تعن له .

ج) الدفاع الاعمى : يستبعد العقل الحلول الصعبة التي تستدعى تفكيراً مجهداً ومنظماً فيزيين الحلول السهلة ويبنى حولها دفاعاته العمياء التي تشل محاولات التفكير فى البدائل

ومعنى هذا أن العقل كثيراً ما يعمل ضد صاحبه بتجنب التفكير وتفضيل الراحة وربما كان هذا الدفاع وراء المخترعات الحديثة التي تعمل على تجنبه لمشقة التفكير والتحليل وربما كان عقلك يقول لك الآن إقلب هذه الصفحة المعقدة لماذا تتعب نفسك فى فهم ما وراءها ؟ وعندما تعانده وتواصل القراءة فانه قد ينسحب هو ويتركك وحيداً دون تركيز أو استيعاب .

## ٢ - العقل المتواطىء

يرتبط العقل البشرى بالحواس الخمس ويضم مراكز خاصة للابصار والسمع والتذوق والشم واللمس ولكن هناك شك فى وجود مركز سادس يختص بالتفكير المنطقى والبعض يتحدث عنه باعتباره حاسة سادسه او شيء من هذا القبيل ولكن العقل الواعى ليس وحده هناك ايضاً :

أ) العقل الباطن : وهو يؤثر على قرارات العقل الواعى ويوجهها فى أحيان كثيرة حيثما يريد اعتمادا على إنه يجنب العقل الواعى مشقة التفكير ويرسل اليه أفكاره الجاهزة المختزنة بداخله منذ عهود الطفولة وسرعان ما يتلقفها العقل الواعى ويزينها لتخرج وكأنها قد مرت بمراحل التفكير المختلفة .

ب) الاجترار : أى التصرف بناء على معلومات سابقة لم يعاد اختبارها فى ظروف واقعيه جديده مثال ان تدخل منزلك وتمد يدك مباشرة الى زر الاضاء فتضعفك الكهرباء مثل هذه التجربة ستدفعك فى المستقبل الى اتخاذ احتياطات وجمع معلومات قبل ان تتخذ القرار العادى تماما بان تمد يدك فى الظلام .

ج) الذاكرة : العقل يفضل التفكير من حيث تنتهى الذاكرة فعندما يحدث الزلزال بالفعل فإن الكثيرين قد يظنون أنها طائرة تخرق حاجز الصوت ومن ثم لا يبادرون بالحركة حتى تقع الكارثة .

د) التحيز : نحن نحب الإستماع دائماً لنفس المطرب ولا نحب أن نستمع لغيره ولا أن نجرب سماع غيره مع أنه قد لا يكون الأفضل بدليل أن الآخرين يفضلونه ولكننا نتحيز لما اعتدنا عليه ونقرأ فى الصباح نفس العمود لنفس الكاتب لأن عقولنا ترفض البدائل وترفض توسيع دائرة الاختيار لأن ذلك يجهدنا أكثر .

هـ) القوالب الجاهزة : يصيغ العقل تحيزاته وأهوائه على شكل نظريات تحتوى كل التفسيرات الممكنة لأى شىء يحدث ، فالعقل هو المسؤول عن إيجاد تفسير لكل شىء فلا بد أن يكون هذا التفسير وحيداً ومريحاً ، يحدث فى الليل وأثناء النوم أن تسمع صوت غير عادى ولكن العقل يقول لك : ثم

لا شيء مقلق هذا الصوت صوت تمدد الأثاث بفعل حرارة المكان ، إن جميع رغباتنا تطل على العالم من خلال عيوننا وهذه الرغبات تبحث عن اشباع لها لذلك فلن نعثر إلا على ما نبحث عنه أو ما نريد أن نجده وما عدا ذلك سوف يتجاهله النظر كما لو كان غير موجود . هذه طبيعة العقل . فالمسألة ليست فى كثرة المعلومات المتاحة أو قلتها ولكن المسألة الحقيقية تكمن فى أسلوب تعاملنا نحن معها .

### أولاً : إعادة صياغة المشكلة :

نصف الطريق الى حل أى مشكلة يكمن فى طرحها على الوجه الصحيح وغالباً ما تطرح المشكلة مصحوبة بأسبابها وهذه الأسباب نفسها قد تقترح عليك بعض الحلول . وكما أسلفنا قد يقفز العقل الى عقد مفاضلة سريعة ينتهى باختيار أحد الحلول فيها . ولكن عند إعادة الصياغة ستجد أن العقل قد تجاهل بعض المعلومات وتجاوزها الى الحلول مباشرة ، والأسلوب الأمثل الى إعادة الصياغة يتمثل فيما يلى :

#### ١ - الصياغة بالإيجاب لا بالنفى :

إذا سئلت عما بين القوسين ( + - ) السؤال التالى :

- هل تأتى علامة الطرح بعد علامة الجمع ؟

يستطيع العقل أن يجيب بسهولة ( نعم ) .

فإذا كانت صيغة السؤال كما يلى :

- هل تأتى علامة الطرح قبل علامة الجمع ؟

فإن العقل يستغرق وقتاً أطول ومجهوداً أكبر للإجابة (لا) فإذا كانت صيغة السؤال كما يلى :

- هل علامة الطرح لا تأتى قبل علامة الجمع ؟

فإن العقل يستغرق المزيد من الجهد والوقت لأن العقل يتوقف لحظات عند أدوات النفى

لأنها تستغرق فترة أطول للفهم .

٢- الجملة الاسمية أسهل من الجملة الفعلية :

إن الصياغة التالية : المعهد يحتاج الى صيانة .

أفضل من صياغة : يحتاج المعهد الى صيانة .

٣- الصياغة للمعلوم لا للمجهول :

فصياغة " دورة المياه تحتاج الى صيانة " .

أفضل من صياغة " هناك حاجة الى الصيانة " .

**ثانياً : ترتيب المزايا والعيوب .**

النقد أسهل كثيراً من التفكير حيث يمكننا ببساطة أن ننقد أى حل وأى فكرة بينما

بصعوبة يمكننا التفكير فى الحل نفسه أو فى الفكرة ذاتها .

وعندما نجد صعوبة فى الاختيار بين الحلول خاصة مع وجود تفضيلات العقل الباطن

تتبع الخطوات التالية :

١- نكتب قائمة بمزايا كل بديل .

٢- نكتب قائمة بعيوب كل بديل .

٣- نكتب قائمة بالخطوات التى يمكن اتخاذها للتغلب على كل عيب .

٤- نحذف العيب الذى يمكن التغلب عليه .

٥- نختار البديل ذا المزايا الأكثر والعيوب الأقل .

**ثالثاً : إكتشاف العلاقات السببية**

عندما تضرب التليفزيون فى منزلك بيدك فتتضح الصورة أو السموت لاتعتقد أن

هناك علاقة سببية بين وضوح الصورة وضرب التليفزيون بيدك ولكن العلاقة السببية هى بين

ضربة اليد واهتزاز سلك مفصول وعودة التيار الى الجهاز تبعاً لذلك . ففى الحالة الأولى



سوف تستمر فى ضرب التلفزيون بيدك كلما تعطل وقد يتسبب ذلك فى تفاقم العطل وفى الحالة الثانية أى فى حالة إدراك العلاقة السببية الحقيقية فسوف تتصل بمركز الصيانة .

#### رابعاً : الترجيح .

نحن نمنح كل الأمور والإختيارات أوزاناً ترجيحية فالفيلم السينمائى الذى نشاهده أو الوجبة التى نتناولها أو ربطة العنق التى نرتديها كلها نمنحها أوزاناً ترجيحية يتم بناء عليها التفضيل ولكن هذه العملية تتم دون وعى وتتدخل فيها أهواء العقل الباطن . وكثيراً ما نقودنا الى القرار الخاطيء .

##### ١- الترجيح العزيمى :

حاول ترتيب بعض الأفلام السينمائية حسب تفضيلك لها بمعنى أن تعطى لها وزناً ترجيحياً وليكن درجة من مائة ثم قم بدراسة الأسباب التى جعلتك تمنح هذه الافلام تلك الأوزان فقد تتغير وجهة نظرك لأن نقطتى الضعف فى الإختيارات العزيمية هما :

أ) الحكم على الأشياء من خلال بعد واحد والتمسك بهذا البعد دون أن نأخذ فى

الإعتبار غيره من الأبعاد الهامة .

ب) الأبعاد المتعددة تشتت التفكير فتأتى الأحكام مشتتة تبعاً لها .

##### هناك بعض الطرق للتغلب على ذلك :

أ) الترجيح بين أمرين : بمعنى المقارنة بين البدائل بطريقة زوجية فتسائل أيهما أفضل فيلم "

ذهب مع الريح " أم فيلم " الرقص مع الذئاب " ثم نضع علامة ما

أمام الإختيار الأفضل ثم نكرر السؤال أيهما أفضل " ذهب مع الريح

" أم " صمت الحملان " ثم نضع علامة أمام الإختيار الأفضل ثم

نكرر السؤال : فيلم " ذهب مع الريح " أم " فيلم المروب الكبير "

وهكذا حتى نهاية القائمة ثم نكرر نفس العملية مع الفيلم الثانى ثم

الثالث ثم الرابع وفى النهاية نقيم الفيلم طبقاً لعدد العلامات التى

حصل عليها ونقارن بين الترتيب العريزي الأول والترتيب الذى حصلنا عليه بعد المقارنة سنجد أن الأمر يختلف لأننا تلاشنا تأثير العقل الباطن .

ب) المعايير الترجيحية : وهذه أقوى من سابقتها ولكنها أكثر تعقيداً وستجد أن عقلك يحاول ألا يخوض فيها مدفوعاً برغبة العقل الباطن فى نبذ مناهج التفكير الجديدة التى توقظ العقل من كسله .

ويبدأ أسلوب المعايير الترجيحية بتحديد معايير الترجيح التى يتم الاختيار على أساسها ففى مثالنا السابق نرتب معايير الترجيح على النحو الأتى :

الإخراج / التصوير / الدراما / السيناريو / التمثيل .

ثم نعطى لكل معيار وزناً ترجيحياً بطريقة الترجيح العريزي مثلاً درجة من عشرة .

ونقارن بعد ذلك بين الأسلوبين .

لقد توصلنا الى أسلوب أكثر كمالاً ودقة .

فهل يمكن أن يكون هذا شأنك فى الاختيار بين البدائل والأراء .

حاول كما اتفقنا .

خاتمه

## تمحدثنا

كثيراً أو قليلاً بعض الشيء يا عزيزى وتعرفنا معاً على بعض الوسائل التى قد تساعد على تطوير الشخصية وإجراء إتصال مقنع ومؤثر فى الآخرين من خلال الحديث الجيد .

وحاولنا أن نكون معاً أمام المواقف المختلفة . وفكرنا سوياً فى كيفية اكتساب إيجابيات من المواقف التى كانت تبدو أمامنا سلبية الى حد ما . وأجينا على بعض التساؤلات التى قد تثار فى الذهن قبل وأثناء وبعد إجراء حوار مع الآخرين . وإنها أسئلة قد تبدو هامة وصعبة ولكن لها إجابات بالضرورة وهذا ما كان يعيننا الحصول عليه .

وفى يدك الآن دليل مختصر تستطيع الاعتماد عليه ، بل وتستطيع أن تضيف إليه - ويجب أن تفعل - كلما عَنَ لك مزيد من الإسترسال فى موضوع من الموضوعات التى طرحت أو فى قضية من القضايا التى عرضت لأنك الآن امتلكت المنهج ومسطرة القياس التى أشرنا اليها عندما بدأنا حديثنا .

وتذكر دائماً أن الباب لا يزال مفتوحاً بانتظار دخولك وأن السؤال الأساسى الذى

ينبغى ان يطرح هو :

كيف أجيد أكثر ؟ وأنت وحدك أفضل من يجيب عليه إذا كنت بالفعل قد امتلكت أدواتك .

وأيا من كنت أنت

رجل أعمال أو إدارة أو دارساً أو مدرساً أو مدعواً للحديث عن تجربة أو رأى أو موقف عام أو خاص أمام جمهور كبير أو صغير فسوف تستطيع أن تجد في الإتصال هذا مع الآخرين ومعك هذا الحشد من الأدوات والقدرات وتستطيع أيضاً أن تحسن من أدائك باستمرار لتصل الى قمة التأثير والإقناع فيادر بالإعداد الجيد ولا تتردد واستثمر ما يعزتك من خوف أو حجل ووظف عقلك ووقتك وأعضائك جيداً وأضف الى شخصيتك المتميزة حيوية جديدة والى معلوماتك القيمة المزيد دائماً .

وتذكر أنه لا أحد كان قد بدأ من نقطة الكمال أبداً ولكننا نتطور مع كل خطوة نختارها بعملية ، ونؤديها بحماس ، في توقيتها المناسب ونبنى عليها بعد ذلك .  
وفيما يلي نعرض نموذجاً لخطاب أمكن تطويره استناداً لما أوردناه من مبادئ وأفكار وملاحظات :

- موضوع اللقاء : حول الوحدة الوطنية

- مدة اللقاء : من ١٥ الى ٢٠ دقيقة ( بدءاً من الساعة الثامنة مساء )

- الحاضرون : مجموعة من المدعوين تضم رجال دين مسلمين ومسيحيين / تنفيذيين من القيادات / رجال أمن من القادة / سياسيين من أحزاب مختلفة / أعضاء مجلس شعب / رجال أعمال / إعلاميين سيدات ورجال / عمداء كليات وأساتذة .

- مكان اللقاء : دير مارمينا بمدينة إيبان / محافظة الغربية .

- مناسبة اللقاء : لقاء سنوي يعقد في إطار السلام والمحبة والوحدة الوطنية بدعوة من أسقف طنطا والمتحدث هو أول المتحدثين وعددهم خمسة .

السيدات والسادة الأجلاء ،

لأخوات والأخوة الأعزاء ،

أهل الحكمة والحكومة ،

أسعد الله لكم هذا المساء ،

ما أروع هذه اللوحة التي نعيشها الآن فى هذه القاعة ، قاعة الأنبا صموئيل بدير مارمينا بإبيار حيث تتناقل فيها دون ما تعمد المساحات والأشكال والألوان والأضواء بين الوحدة والتنوع ،

من مركز الإبهار الى مناطق التنسيق والتوازن والإيفاع هذه اللوحة التشكيلية التي تضمننا جميعاً هي عالم فريد من الرؤى و البهجة والحرية لا أجد فى ظلها معنى للحديث عن وحدة عنصرى الأمة وقد كفانا مؤونة هذا الحديث الزعيم سعد زغلول قبل أكثر من سبعين سنة وهو بصدد تشكيل أول وزارة وطنية بعد ثورة ١٩١٩ حينما تقدم بقائمة الوزارة الى الملك فواد واعترض الملك على وجود ثلاثة من الوزراء الأقباط

فى الوزارة وكانت مقولة سعد زغلول الشهيرة : " إذا كان الرصاص الإنجليزى لم يفرق بين الدم المسلم والدم المسيحى فهل تريدنى أنا أن أفرق ؟؟ "

لقد كفانا الزعيم سعد مؤونة هذا الحديث

فلأنتحى منهجاً آخر إذن :

نحن أبناء ثلاث حضارات - شنتا أم لم نشأ - الحضارة الفرعونية ، الحضارة القبطية ، والحضارة الإسلامية وهنا موطن الأميرة " نيتوكريس " ابنة الملك بسمتيك الأول مؤسس الأسرة ٢٣ فى مدينة " ساو " القرية والمعروفة الآن باسم " صالحجر " والأميرة " نيتو كريس

" صالت وجالت حتى منف وطيه وكان رمزها سهمان متقاطعان .... أنه أجماد وبطولات  
كانت قد جرت على هذه الأرض الطيبة ؟

كان الإنسان المصرى القديم يقف عاجزاً عن تفسير ما يحدث من تحولات الطبيعة  
والقدر : الحياة والموت ، الرياح والأمطار ، الفيضان والليل والنهار ، الحر والقر ، لكنه كان  
يعرف بالفطرة أن كل حادث لابد من محدث فاهتدى الى ضرورة أن يكون هناك إله أو آله  
جسده فى صاحب العرش والصولجان : الإله الملك ، والملك الإله لأنه كان بحاجة إلى إله  
محسوس يراه ويلمسه قبل أن يصل به الخيال إلى مجرد وإلى المطلق كان دعاء الإنسان المصرى  
القديم للإله :

" يا إلهى هاأنذا آجئ إليك طاهراً كما وعدتك فخذنى إلى نعيمك الأبدى كما  
وعدتنى ، فأنا لم أقتل ولم أسرق ولم أزنى ولم - لتأمل هذا جيداً - ولم ألوث ماء النيل <sup>11</sup>  
علينا أن نتنظر حتى نسمع تلك الرزيمة القادمة من بعيد " أحلفكن يا بنات  
أورشليم ، بالظباء وأياكل الحقل ، ألا يتقطن ولا تنبهن الحبيب حتى يشاء "

#### نشيد الإنشاد /

- علينا أن نتنظر بحمى العائلة المقدسة إلى هنا هرباً من بطش الرومان .  
- علينا أن ننظر حتى تنهذى الكنائس فى ربوع الوادى ، وحتى تنهذى الأديرة فى نجوع  
الصحراء بدين الحب .  
- علينا أن نتنظر قدوم القديسين والشهداء بدين الحب " أبانا الذى فى السموات ، لتقدس  
إسمك ، ليكون ملكوتك ، كما فى السماء كذلك على الأرض خبزنا كفونا أعطنا كل يوم  
، واغفر لنا خطايانا ونجنا من الشيطان " .  
- لتأمل كيف انتقل الإنسان المصرى القديم من المحسوس الى مجرد .

<sup>11</sup> فى هذه الأونة تثار قضية تلوث ماء النيل والبيئة . نطاق واسع .

- وعلينا أن نتنظر مجيء الفتح الإسلامى لتكتمل الصورة من المحسوس الى المجرد الى المطلق . من الفطرة الى المحبة الى الرحمة . " إلا من أتى الله بقلب سليم " وكان جوهر التحول المتمثل فى حلول الرب الواحد على الآلهة المتعددة هو التركيز على جانب المعاملات بين الإنسان و اخيه الإنسان ، لاتقديم القرابين للكهنة ولكن الدين المعاملة تحقيقاً للتوازن والتأخى والحرية واستحقاقاً لخلاص الله فى الأرض .

إن الحضارة القبطية هى الموروث السابق على الإسلام فى مصر كما أن الحضارة الفرعونية هى المورث السابق على القبطية فيها .

ولاشك أن هذه المورثات الثلاثة كانت وظلت وسوف تظل تضرب بجذورها فى الأرض المصرية عبر أكثر من خمسة آلاف سنة ولا شك أيضاً أن الوجدان المصرى قد تشبع بها وهضمها وتمثلها فيما يمكن أن نسمية بـ " الشخصية المصرية " .

ألم أقل لكم قبل قليل أننا أبناء هذه الحضارات الثلاث ؟! وكما أنه ليس فينا من يستطيع أن يغير أباه وأمه أو أن يغير ملامحه وجلده ، فليس فينا من يستطيع أن يغير قوام هذه الجذور الضاربة فى الأعماق ، وهذه الشخصية الطافية على السطح .

فقيم الحديث الطويل عن وحدة عنصري الأمة ؟! وهى تجرى فى عروقنا مجرى الدم ! إذن ما أروع وما أصدق اللوحة التشكيلية التى تضمننا وتنساقل فيها دون تعمد المساحات والأشكال والألوان والأضواء بين الوحدة والتنوع ، هذا العالم الفريد من الرؤى والبهجة والحرية .

يقول الشاعر المصرى القديم فى إحدى البرديات :

" لقد قلنا كل شئ ولم نترك لمن يجئ بعدنا ما يقال " ولكننا وجدنا ما نقول يا سيد " إختاتون " .

- إخن يعنى إبن وآتون يعنى الشمس -



وبنفس الصفاء القديم ، رغم الزمن ، ورغم المهدد ، ورغم التعصب والاستبداد  
والعنف والكبت : نفس الصفاء القديم :  
" فلا صفت لك عين وهي دامة  
ولا وفالك قلب وهو محرق " .

## المراجع

- |                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| ١- مجموعة أفكار         | -الابن            |
| ٢- أدوات المفكر الناجع  | -مورجان جونز      |
| ٣- مهارات اللقاء الفعال | - ماريون هينز     |
| ٤- فن التحدث والإقناع   | - وليم ج. ماكولاف |
| ٥- في التفكير           | -عبد الغفار شكر   |
| ٦- الصورة الفنية        | - د. جابر عصفور   |
| ٧- مبادئ النقد          | - ريتشاردز        |
| ٨- لائحة مجلس الشعب     | -                 |

## فهرس

### الصفحة

٣	مقدمة
٥	تمهيد
١١	الفصل الأول - أوليات -
٣١	الفصل الثاني - ثانويات -
٤٧	الفصل الثالث - العوامل المساعدة -
٦٣	الفصل الرابع - الموقف والأداء -
٨٥	الفصل الخامس - المحاذير -
٩٣	الفصل السادس - لزوم ما يلزم -
١٠١	الفصل السابع - الطرق -
١٤٣	الفصل الثامن - إدارة الاجتماعات وقيادة المناقشات -
١٧١	الفصل التاسع - مهارات عادية لإتخاذ أراء غير عادية -
١٧٩	خاتمة

رقم الايداع ٩٨/١٥٧٤٣  
التسجيل الدولي I.S.B.N  
977 - 19 - 7504 - 8